



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

Mestrado em Gestão Financeira

**A Reestruturação do Millennium BCP – Impacto da contratação
coletiva no período de intervenção da Troika**

Gonçalo Lopes Fogaça

Dissertação apresentada no Instituto
Superior de Gestão para obtenção do Grau
de Mestre em Gestão Financeira

Orientador: Professor Doutor Miguel Varela

Coorientador: Professor Dr. Carlos Vieira

LISBOA
2021

*“If you can dream
it, you can do it”*

Walt Disney

Resumo

Como resultado da crise financeira global do século XXI, a economia mundial apresentou uma desaceleração da atividade económica comprometida pela afetação negativa do crescimento económico e da estabilidade financeira. A economia portuguesa sofreu repercussões com a crise económico-financeira, afetando o seu sistema financeiro e, principalmente, o setor bancário, que sofreu um abalo na estrutura financeira. Assim, os bancos portugueses sentiram a necessidade de efetuar reestruturações, de forma a evitar a falência.

No presente trabalho, abordaremos o caso do Millennium BCP, no período da Troika, onde existiu a necessidade de efetuar um plano de reestruturação, que pressuponha a capitalização do banco e ajudas estatais decorrentes do Programa de Assistência Económica e Financeira. Com isto, foi imposto ao Millennium BCP, o despedimento de colaboradores para equilibrar as contas, tendo sido necessária a intervenção dos sindicatos, para salvaguardar os postos de trabalhos e propor um acordo coletivo de trabalho (contratação coletiva), que previa a redução de salários dos colaboradores.

Palavras-Chave: Troika; Restruturação; Contratação Coletiva; Sindicatos; Millennium BCP.

Abstract

As a result of the global financial crisis of the XXI century, the world economy exhibited a decrease on economic activity compromised by the negative influence of the economic growth and financial stability. The Portuguese economy suffered repercussions from the economic and financial crisis, damaging its financial system and, mainly, the banking sector, which suffered a shaking on its financial structure. Being that said, the Portuguese banks felt the need to restructure to avoid bankruptcy.

In this thesis, we'll approach the case of Millennium BCP in the Troika period, when it was needed to carry out a restructuring plan based on the capitalization of the bank and state aid occurring in the economic and financial assistance program. Consequently, it was imposed to Millennium BCP the firing of employees to balance the books, unions intervened to safe keep jobs and propose a mutual work agreement (collective bargaining) that predicted a deduction on the employee's salary.

Keywords: Troika; Restructuring; Collective Bargaining; Unions; Millennium BCP

Agradecimentos

A elaboração da presente Dissertação de Mestrado não seria possível sem o apoio e motivação depositado em mim, por pessoas e instituições. Agradeço a todos, que me fizeram acreditar ser possível terminar esta etapa.

Ao orientador Professor Doutor Miguel Varela, agradeço a disponibilidade na orientação da presente dissertação.

Ao Professor Dr. Carlos Vieira, pelo privilégio em tê-lo como coorientador. Pela orientação, disponibilidade e conhecimentos demonstrados ao longo do percurso.

À minha família. Ao meu pai, à minha mãe, à minha irmã e à minha avó, que me têm acompanhado ao longo do meu ciclo de vida, aos quais deixo um profundo agradecimento.

Agradeço à Inês pela motivação, pela compreensão e por ter acreditado em mim.

Ao Millennium BCP, por ter acreditado nas minhas competências e proporcionar-me a primeira experiência profissional, despertando o meu interesse e entusiasmo na área da banca.

Um agradecimento especial à *muy* ilustre instituição, Instituto Superior de Gestão, pela excelente formação, acompanhamento e desenvolvimento de competências.

Lista de Abreviaturas

ACT - Acordo Coletivo de Trabalho

CGD - Caixa Geral de Depósitos

BCE - Banco Central Europeu

BCP - Banco Comercial Português

BEI - Banco Europeu do Investimento

BPN - Banco Português de Negócios

BTE - Boletim do Trabalho e Emprego

“CoCos” - *Contingent Convertible Bonds*

DG COMP - *The Directorate-General for Competition*

DGERT - Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

FEBASE - Federação Nacional do Setor Financeiro

FMI - Fundo Monetário Internacional

FSIB - Federação dos Sindicatos Independentes da Banca

IRCT - Instrumentos de Regulamentação Coletiva de Trabalho

NPE - *Non-Performing Exposures*

PAEF - Programa de Assistência Económica e Financeira

PALOP - Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PIB - Produto Interno Bruto

RGICSF - Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras

ROC - Revisor Oficial de Contas

SAMS - Serviço de Assistência Médico-Social

SBC - Sindicato dos Bancários do Centro

SBN - Sindicato dos Bancários do Norte

SBSI - Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas

SIB - Sindicato Independente da Banca

SNQTB - Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários

UE - União Europeia

UGT - União Geral de Trabalhadores

USI - União dos Sindicatos Independentes

Índice

Resumo	ii
Abstract.....	iii
Agradecimentos	iv
Lista de Abreviaturas.....	v
Índice.....	vii
Índice de Figuras.....	ix
Introdução.....	1
Estrutura do Trabalho.....	2
1. Metodologia	4
2. Conceito de Reestruturação de Empresas.....	6
2.1. Reestruturação Operacional	7
2.2. Reestruturação Financeira.....	8
2.3. Reestruturação Administrativa	9
2.4. Reestruturação do Ativo	10
3. A Banca em Portugal	12
3.1. Sistema Financeiro em Portugal	12
3.2. Estrutura e Dimensão da Banca em Portugal	13
3.3. A Crise e os efeitos na Banca portuguesa	15
4. Millennium BCP.....	18
4.1. História do Millennium BCP	18

4.2. Millennium BCP (2011-2014)	21
4.3. Visão, Missão, Valores e Estratégia	23
4.4. Contexto da Intervenção no Millennium BCP	25
4.5. Millennium BCP/Sindicatos	27
5. Contratação Coletiva	31
5.1. Contratação Coletiva em Portugal	32
5.2. Movimentos Sindicais	34
5.2.1. União Geral de Trabalhadores	34
5.2.2. Federação do Sector Financeiro	35
5.2.3. Sindicato dos Bancários do Norte	36
5.2.4. Sindicato dos Bancários do Centro	36
5.2.5. Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas	36
5.2.6. Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários	37
5.2.7. Sindicato Independente da Banca	37
6. Tipos de Estratégias de Redução de Gastos com o Pessoal na Banca	38
6.1. Redução Salarial	40
Conclusão	42
Bibliografia	46

Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma do Modelo de Governo Corporativo da Sociedade (Millennium BCP, 2014).....	20
Figura 2 - Posicionamento do Millennium BCP (Millennium BCP, 2014).....	22
Figura 3 - Principais Prémios atribuídos (Millennium BCP, 2014)	23
Figura 4 - Plano Estratégico 2012-2017 (Millennium BCP, 2014).....	24
Figura 5 - Remuneração mensal efetiva (em euros) à data imediatamente anterior ao acordo e correspondente % de ajustamento (BTE, 2014).	28
Figura 6 - Evolução da contratação coletiva (DGERT, 2021a).	33
Figura 7 - Evolução da contratação coletiva (DGERT, 2021a).	33

Introdução

A crise económico-financeira global, que caracterizou o período de intervenção da Troika teve inúmeras repercussões na economia portuguesa, no seu sistema financeiro e, consequentemente, no setor bancário português, que se viu afetado pelos altos níveis de endividamento dos agentes económicos, junto da banca, pela crise nos mercados financeiros e pela desaceleração da economia (Vieira, 2013). Assim, em 2008, os bancos portugueses começaram a necessitar de ligeiros aumentos de capital (Mateus, 2009), para fazer face à redução da margem financeira e da deterioração da solvabilidade (APB, 2008).

Desta forma, a evolução negativa da crise provocou um ajustamento na Banca portuguesa, com os bancos portugueses a adotarem estratégias distintas. Alguns bancos optaram por operações de Fusões e Aquisições, por forma a criar sinergias que permitiram a redução de custos de capital, explorar oportunidades de vantagem competitiva e empresarial ou aumentar as receitas (Ferreira, 2017; DePamphilis, 2011; Damodaran, 2005), outros procuraram nas reestruturações, o caminho para ultrapassar as dificuldades.

Assim sendo, o Millennium BCP foi um dos bancos portugueses que necessitou de se reestruturar para reverter os resultados negativos apresentados. Dessa forma, o banco careceu de apoios por parte dos seus acionistas e do Estado português sob a supervisão de entidades europeias, vendo-se na obrigação de elaborar um plano de reestruturação (Gomes, 2016).

O Millennium BCP sofreu uma reestruturação integral, que abrangeu todas as vertentes, como por exemplo, a alteração do CEO, com a saída do Dr. Carlos Santos Ferreira e a entrada do CEO do Banco Santander, o Dr. Nuno Amado. Contudo, a reestruturação do Millennium BCP apresenta uma particularidade única e distinta de quaisquer operações desta natureza, despertando assim motivação e interesse na abordagem da temática da presente dissertação.

A reestruturação do Millennium BCP caracterizou-se pelo impacto da contratação coletiva no plano adotado, onde existiu uma simbiose entre os Sindicatos e banco para satisfazer tanto as imposições das entidades europeias como as do Estado

português, que constavam no plano de reestruturação do banco e que previam o despedimento coletivo. Em consequência, o banco celebrou um Acordo Coletivo com os Sindicatos do setor bancário, que previa a redução salarial dos colaboradores, mediante determinados pressupostos.

Neste sentido, a presente dissertação abordará vários temas relevantes para perceber o impacto da contratação coletiva, na reestruturação do Millennium BCP, sendo que o trabalho seguirá uma linha de pensamento baseada em três questões que se encontram adiante (Capítulo 1 – Metodologia), e que serão respondidas no decorrer do trabalho e nas considerações finais.

Estrutura do Trabalho

Por forma a facilitar a compreensão da presente dissertação, este ponto irá apresentar a Estrutura do Trabalho. Assim, a presente dissertação apresenta-se estruturada com uma Introdução, 6 Capítulos, uma Conclusão e uma Bibliografia, sendo eles:

- ⇒ Introdução – consta uma apresentação do tema e a Estrutura do Trabalho;
- ⇒ Capítulo 1 (Metodologia) – expõe as perguntas que serão respondidas ao longo da dissertação;
- ⇒ Capítulo 2 (Conceito de Reestruturação de Empresas) – aborda a temática da Reestruturação de Empresas e as suas quatro ramificações;
- ⇒ Capítulo 3 (A Banca em Portugal) – refere o contexto da Banca em Portugal no período da Troika, passando pela breve exposição do Sistema Financeiro em Portugal, por forma a enquadrar o caso em estudo. Seguidamente, expõe-se a Estrutura e Dimensão da Banca em Portugal para posicionar o caso estudado na Banca portuguesa e contextualizar a crise existente e os seus efeitos na Banca;
- ⇒ Capítulo 4 (Millennium BCP) – apresenta o estudo de caso, abordando a sua História, Caracterização e Visão, Missão, Valores e Estratégia, para, posteriormente, contextualizar a Intervenção efetuada no Millennium BCP e expor o acordo entre o mesmo e os Sindicatos;

- ⇒ Capítulo 5 (Contratação Coletiva) – aduz o tema da Contratação Coletiva, com referência a Portugal, passando pelos movimentos sindicais com interesse para o trabalho;
- ⇒ Capítulo 6 (Tipos de Estratégias de Redução de Gastos com o Pessoal na Banca) – exprime as formas possíveis de redução de custos com os recursos humanos, focando a estratégia utilizada pelo estudo de caso (Redução Salarial);
- ⇒ Conclusão – apresentada as considerações finais retiradas do presente trabalho, assim como propõe um hipotético estudo para desenvolver num futuro Doutoramento;
- ⇒ Bibliografia – exhibe as referências bibliográficas utilizadas para basear a dissertação.

1. Metodologia

A necessidade de saber como se inicia a dissertação baseia-se na premissa de como espelhar um foco de interesse num trabalho estruturado, de forma a ultrapassar os receios e a insegurança, no princípio do projeto. Com isto, é importante escolher um fio condutor, para orientar e definir a linha de pensamento do trabalho, não descurando o método de investigação (Quivy & Van Campenhoudt, 2005).

Assim, a presente dissertação foi elaborada através com recurso ao método de estudo de caso, visto que era a estratégia que mais se adequava ao cumprimento dos objetivos do tema em estudo. A escolha desta estratégia de investigação deve-se à necessidade de perceber o “como e o “porquê” dos acontecimentos atuais que o investigador tem pouco ou nenhum controlo, ou seja, é uma investigação empírica de pesquisa abrangente que trata um fenómeno contemporâneo na sua essência, quando não existe uma delimitação definida entre o fenómeno e o contexto, com base em várias fontes de evidência, garantindo assim a cobertura das condições contextuais (Yin, 1994).

O estudo de caso é um método de investigação utilizado em estudos organizacionais e de gestão, que garantem a extração das características holísticas e significativas de situações reais (Yin, 1994). Esta estratégia de pesquisa tem como propósito elucidar acerca de uma decisão ou conjunto de decisões, o porquê de serem tomadas, qual a forma de implementação e qual o seu resultado, através de uma investigação científica, crítica, sistemática, organizada e baseada em dados observados (Yin, 1994), sendo vantajoso na aplicabilidade a contextos contemporâneos reais (Dooley, 2002).

Segundo Prodanov & Freitas (2009); Gil (2002) e Yin (1994), este método de investigação pode ser classificado como descritivo (descrição do fenómeno em estudo no seu contexto), exploratório (estuda problemáticas pouco ou nada estudadas e promove o desenvolvimento de hipóteses para futuros estudos) e explanatória (parte de um fenómeno existente, explicitando a relação causa-efeito da problemática em análise).

Para além disso, o estudo de caso explora investigações com um pequeno número de casos ou com um caso único, em contexto natural, através do recurso a métodos que se revelem apropriados (Yin, 1994), assim como demonstra que abordagens distintas conduzem ao conhecimento desde que se mantenha princípios firmes e idênticos (Quivy & Campenhoudt, 2008). Segundo Yin (1994), os estudos de caso baseados em casos únicos apresentam um modelo ótimo em certas circunstâncias, visto que o design do caso único é, eminentemente, justificável sob determinadas condições, ou seja, quando representa um teste crítico à teoria existente, quando é um evento raro ou único, ou quando serve a um propósito revelador.

Com isto, a dissertação baseou-se na adoção de um estudo de “caso único” com características descritivas e explanatórias.

Por forma a abordar o presente estudo de caso, torna-se necessário formular perguntas claras, exequíveis e pertinentes, que auxiliaram na progressão da pesquisa e funcionaram como eixo central da dissertação (Quivy & Van Campenhoudt, 2005). Destarte, foram elaboradas três perguntas para guiar a realização do trabalho e apresentar o objetivo da dissertação:

- Que tipo de reestruturação se pode considerar, no que se passou no Millennium BCP, no período da Troika?;
- Que tipo de alterações operacionais e financeiras foram efetuadas, no Millennium BCP, no período de acompanhamento da Troika?; e
- Qual a contribuição dos acordos, com os sindicatos do setor bancário, para a resolução dos problemas identificados?.

As questões serão abordadas ao longo da dissertação e respondidas com o suporte da revisão de literatura no capítulo da Conclusão.

2. Conceito de Reestruturação de Empresas

O conceito de reestruturação de empresas esboça um enorme leque de rubricas da vida da empresa e de todas as suas áreas de atuação, tendo em consideração o presente da empresa, mas com olhos no futuro.

As reestruturações de empresas surgem sempre que estas não conseguem corresponder às expectativas e valores almejados pelo mercado (acionistas, clientes, fornecedores) e seus responsáveis. Desta forma, a sua justificação resume-se a um conjunto de pressupostos, principalmente económicos e financeiros, tal como ajustamentos no controlo interno ou nos sistemas de gestão de empresa (Ferreira, 2017).

Segundo Useem (1990), a reestruturação deve ser considerada como uma transformação ampla da organização estrutural e do controlo de gestão da empresa. Para além disso, o autor pugna que grande parte da reestruturação deve ter como escopo o aumento da performance financeira das empresas, nunca se descurando um outro aspeto, que o autor considera importante, que é o da mudança organizacional. A administração da empresa possui uma autoridade discricionária, na determinação do comportamento da empresa, em áreas não financeiras. Consequentemente, o seu papel será particularmente crítico na formação do resultado da reestruturação.

Cada empresa tem as suas próprias características e forma de atuação, fazendo com que possam existir diferentes formas de tipificar uma reestruturação. Assim, no início do século XXI, a reestruturação de empresas passou a ser norteadada por dois pilares basilares: a reestruturação operacional, com enfoque no incremento da exequibilidade do modelo de negócio da empresa; e a reestruturação financeira, assente no melhoramento da combinação do capital próprio e de terceiros (Giddy, 2021).

Com o desenvolvimento dos processos de reestruturação de empresas e a aquisição dos conhecimentos prático e teórico, existiu um aumento no número de princípios, que são impreteríveis, para a realização da reestruturação: além da reestruturação operacional e a reestruturação financeira, acrescentou-se a reestruturação do ativo e a reestruturação administrativa. No entanto, alguns autores consideram que deve

existir uma maior divisão das linhas de atuação, como seja, a reestruturação de parcerias estratégicas; a reestruturação dos recursos humanos e a recuperação judicial ou com apoios do Estado (Ashtaa *et al.*, 2005) ou ainda as fusões e aquisições e a adoção de diferentes princípios contabilísticos (Frederikslust *et al.*, 2003).

Apesar das demais ramificações consideradas por alguns autores, o seu cerne integra-se nas quatro linhas de atuação das reestruturações empresarias, isto é, na reestruturação operacional, reestruturação financeira, reestruturação administrativa e reestruturação do ativo, que serão adiante caracterizadas.

2.1. Reestruturação Operacional

A reestruturação operacional pretende alcançar um retorno no curto, médio e longo prazo, através de medidas aplicadas na estrutura da instituição, tais como, a redução de pessoal, a revisão dos gastos em despesas de carácter geral e a análise aos custos de inventários (Robbins & Pearce, 1992; Ofek, 1993). Este tipo de reestruturação tem como propósito tornar eficiente a estrutura de custos operacionais de uma empresa, com enfoque na ponderação das rubricas de custos e na otimização dos procedimentos de gestão, de modo a diminuir os mesmos (como por exemplo, agências bancárias não rentáveis), a diminuir os riscos do negócio e a incrementar a qualidade dos serviços prestados (Almeida, 2013). Assim, é imperativo que após a otimização dos recursos, se crie novos produtos, processos e tecnologias, de modo a alavancar a instituição e satisfazer os seus *shareholders* (Morrow *et al.*, 2007).

Segundo Boyne & Meier (2009) e Sudarsanam & Lai (2002), a reestruturação operacional pode acarretar riscos com a diminuição de custos, como a fragilização da empresa devido à redução de pessoal ou o pensamento a curto prazo, descurando-se o futuro da empresa devido à redução de custos nas áreas de Investigação, Desenvolvimento e Inovação. Berk *et al.* (2010) propugna que uma forma de gerir a rubrica de custos, com pessoal, poderá ser através da alteração ou remoção, se legalmente possível, das formas de remuneração extra.

Este tipo de reestruturação apresenta, normalmente, sucesso quando articulada simultaneamente com a reestruturação financeira, demonstrando ser um aporte

positivo no reerguer da instituição (Giddy, 2021). Logo, esta reestruturação mostra ser um processo de incremento da viabilidade económica do modelo de negócio da instituição (Almeida, 2013).

2.2. Reestruturação Financeira

A reestruturação financeira tem como propósito a reestruturação da dívida ou o aumento de liquidez da instituição (Sudarsanam & Lai, 2002; Gilson *et al.*, 1990). Segundo Bowman *et al.* (1999), este tipo de reestruturação demonstra ter um maior impacto na empresa, visto apresentar um retorno obtido mais elevado, sendo fundamental ter em conta as variações na estrutura de capital. Assim, sabe-se que, para atingir a estrutura de capital ideal, terá de existir um conflito de escolha entre o custo e o benefício da dívida (Berk *et al.*, 2010).

Conforme Floyd *et al.* (2015) e Gennaioli & Rossi (2013), a dívida pode levar uma empresa à falência, tornando-se, dessa forma, essencial encontrar uma estrutura ótima para conseguir reestruturá-la, de modo a ultrapassar o problema que poderá causar. Existem diferentes formas de reestruturar uma dívida, como sejam: a reestruturação dos empréstimos bancários, aumentando o seu tempo de vida útil; a proposta e celebração de acordos favoráveis para a instituição com os credores; a injeção de capital próprio e as emissões de dívida; tentando-se com estas estratégias reduzir a probabilidade de imputação de juros de mora (Slatter, 1984). Estas estratégias visam o propósito da diminuição da dívida e, consequentemente, possibilitam o reerguer da instituição, atingindo-se o fim proposto, neste tipo de reestruturação, o que aumenta a sua performance (Giroud *et al.*, 2012), mas, ainda assim, nem sempre se consegue reduzir a dívida para os valores pretendidos, o que faz com que a empresa volte a entrar numa espiral negativa, não conseguindo investir e apresentando uma má performance (Kahl, 2002; Brandão, 2014). Segundo os estudos de Kalay *et al.* (2007) e George & Hwang (2010), quanto maior o rácio da dívida, mais significativas serão as melhorias de performance de uma empresa.

O aumento de liquidez é também uma estratégia de reestruturação financeira, que se baseia na gestão de *working capital*, dividendos e emissão de capital. Contudo, o

incremento do *working capital* não pressupõe mudanças nos procedimentos operacionais (estratégia utilizada na reestruturação operacional), tendo apenas foco no inventário e nos fluxos de caixa (Cavaleiro, 2017). No que respeita aos dividendos, as empresas com dificuldades financeiras, muitas das vezes, colocam de parte a distribuição de dividendos ou reduzem significativamente o montante a distribuir (Deangelo & Deangelo, 1990; Ofek, 1993), estando correlacionado, positivamente, com a dívida da empresa e com as obrigações contratuais da mesma (Smith & Warner, 1979). Uma das maiores condições para a verificação de cortes ou inibição de distribuição de dividendos são as perdas, sendo que, aquando desse acontecimento, ocorre, imediatamente, uma reação das empresas na rubrica dos dividendos. A emissão de dívida revela-se, também, muito usual em empresas em reestruturação, devido à imposição dos seus credores (Sudarsanam & Lai, 2002).

2.3. Reestruturação Administrativa

A empresa só apresenta uma performance adequada com a harmonia das diversas estruturas, tendo como base os recursos humanos e os suportes tecnológicos, que deverão ter controlos para resolução dos problemas, que surgem diariamente. Por consequência, os quadros superiores de uma empresa têm um papel de destaque na definição da estratégia da empresa, no alinhamento dos recursos humanos e na resolução dos problemas, tornando-se a liderança num aspeto fundamental da gestão de uma instituição (Slatter *et al.*, 2006).

Num processo de reestruturação, vários autores acreditam que a mudança do *Board* é um ponto chave para atingir o fim pretendido com a reestruturação (Finkin, 1985; Gilson, 1989; Sudarsanam & Lai, 2002; Bibeault, 1998; Slatter, 1984), esclarecendo que poderão existir mudanças na estratégia e estrutura da empresa, transparecendo para os *shareholders* que existem perspetivas positivas de futuro (Arogyaswamy *et al.*, 1995). A renovação torna-se essencial quando existe uma diminuição do desempenho da empresa (Eisfeldt & Kuhnen, 2013), visto apresentar, normalmente, efeitos imediatos no incremento do desempenho operacional (Denis & Denis, 1995). Essa renovação da equipa de gestão é influenciada pela estratégia da empresa, visto que se a mesma primar pela eficiência, irá escolher gestores experientes, enquanto,

se primar pela inovação e impacto no mercado, irá escolher gestores jovens (Thomas *et al.*, 1991).

Segundo Slatter (1984), não é, apenas, suficiente renovar a equipa de gestão, se essa equipa não conseguir controlar e ganhar a confiança de quem trabalha na empresa (colaboradores), bem como de quem trabalha com a empresa (credores, clientes e fornecedores). Para isso, é necessário que o *Board* consiga exercer a sua influência e que tenha capacidade de “seduzir” os demais, conseguindo, assim, valorizar a empresa, sendo que, quanto maior as dificuldades da empresa ou a necessidade de uma reestruturação, maior impacto terá a exerceção de uma liderança carismática (Stopford & Baden-fuller, 1990).

Assim sendo, a reestruturação administrativa caracteriza-se pela mudança da estratégia, quando existe uma diminuição dos resultados, ou quando a empresa se encontra em dificuldades económicas. Dessarte, este método mune a empresa de uma nova visão, de uma nova estratégia de comunicação, e, principalmente, conseguir a aceitação dos colaboradores, credores, clientes e fornecedores, no novo caminho a adotar pela empresa (Daily & Dalton, 1994a; Daily & Dalton, 1994b). Não obstante, e segundo Lethbridge (1997), é, também, fundamental alterar, na sua totalidade ou parcialmente, a estrutura de propriedade da empresa, mudando a ligação de força entre os *shareholders* e o *Board*.

2.4. Reestruturação do Ativo

A Reestruturação do ativo destaca-se pelo reposicionamento estratégico dos ativos da empresa ou do seu negócio, através de determinadas operações, tais como, parcerias, fusões, desinvestimento, alienação de ativos, *spin-offs* e *carve-outs* (Weston *et al.*, 2000; Bowman *et al.*, 1999), que se evidenciam fundamentais quando a empresa necessita de realizar dinheiro rapidamente, tentando assim conseguir um incremento na eficiência das operações da mesma (Ofek, 1993; Asquith *et al.*, 1994).

Neste tipo de reestruturação, a alienação de ativos manifesta-se através do desinvestimento em empresas-filhas, em projetos ou em ativos fixos obsoletos, que não são uma mais-valia financeira para a empresa (Francis & Desai, 2005), mediante

valor monetário ou injeção de capital (Hillier *et al.* 2009). Uma empresa em reestruturação tem necessidade de alienar os seus ativos, já que não vai conseguir rentabilizá-los por falta de capacidade financeira – ou caso pretenda investir nesses ativos, terá de imperativamente deixar outros de parte - tornando-se essa alienação num modo menos dispendioso de alcançar recursos para investir no seu *Core Business* (Lang *et al.*, 1995), evitando o endividamento e a ausência de liquidez (Hillier *et al.* 2009). A alienação de ativos ou a comunicação de venda traz, frequentemente, benefícios quase imediatos no desempenho operacional da empresa, por tal posição demonstrar a orientação e o caminho que a empresa quer seguir (Ofek, 1993). O desinvestimento em empresas-filhas é um método comum, neste tipo de reestruturação (Slatter, 1984). Sucintamente, esta estratégia tem o retorno desejado aquando da alienação de ativos, que não fazem parte do negócio central da empresa, pois existe um desinvestimento em projetos paralelos, não se lhes alocando mais recursos, obtendo ainda um incremento de fundos disponíveis para a atividade da empresa.

Este método encontra, quase sempre, imensos entraves, uma vez que, para os *shareholders*, a alienação de ativos tem como resultado o decréscimo dos capitais próprios da empresa. Outro ponto, que poderá ser um obstáculo, prende-se com o fato do ativo servir como garantia ao financiamento da empresa, sendo esse montante para o pagamento da dívida e juros, não se vislumbrando o desejado com a alienação do ativo (Asquith *et al.*, 1994).

No seguimento da perceção do conceito de reestruturação e dos quatro tipos existentes, de forma a contextualizar a temática do trabalho e a suportar empiricamente a reestruturação efetuada do caso em estudo, será necessário abordar a Banca em Portugal, visto que o tema se centra num banco português.

3. A Banca em Portugal

A Banca tem sofrido grandes mudanças, em Portugal e no Mundo, por conta dos acontecimentos e movimentações mundiais na Economia, sendo o período da Troika marcante no setor bancário português. Portanto, torna-se essencial perceber onde esta se insere no Sistema Financeiro Português, qual a sua Estrutura e Dimensão e perceber a crise e quais os seus efeitos na Banca.

3.1. Sistema Financeiro em Portugal

O sistema financeiro é a base do incremento económico na sociedade através das instituições financeiras, que garantem a afetação dos recursos dos consumidores no investimento dos mercados financeiros, mediante o desenvolvimento de uma variedade de produtos financeiros, ou seja, asseguram a mobilização dos fundos aforradores para o setor produtivo, caracterizando-se como intermediários entre os agentes económicos (Santos, 2002).

O setor interno da economia portuguesa ramifica-se em dois setores dominantes da economia: o setor financeiro e o setor não financeiro; sendo que o sistema financeiro português se insere no setor financeiro (Matias, 2012). O setor financeiro constitui-se pelas instituições financeiras, que desempenham atividades próprias que as caracteriza com exatidão, permitindo a sua classificação na função que cumprem. Assim, o Decreto-Lei n.º 298/92, de 31 de Dezembro aprova o Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (RGICSF), onde está presente a divisão entre Instituição de Crédito e Sociedade Financeira (RGICSF, 1992).

Segundo o RGICSF (1992), as Instituições de Crédito são empresas que exercem a captação de aforros ou fundos reembolsáveis, com o intuito de conceder crédito a terceiros ou emitir meios de pagamento através de moeda eletrónica. As Instituições de Crédito dividem-se em Instituições de Crédito Universal e Instituições Especializadas. As Instituições de Crédito Universal são os Bancos e as Caixas (Caixa Económica Montepio Geral; Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo e Caixas

Agrícolas) e Instituições Monetárias, cuja atividade é a captação de recursos para intermediação de crédito. As Instituições Especializadas englobam as Sociedades Financeiras para Aquisições a Crédito; as Instituições Financeiras de Crédito; as Sociedades de Garantia Mútua; as Instituições de Crédito Hipotecário; as Sociedades de Locação Financeira; as Sociedades de *Factoring*; as Sociedades de Investimento e as Instituições de Moeda Eletrónica. As Sociedades Financeiras são empresas que não são instituições de crédito, desempenhando uma ou mais das seguintes atividades: operações de crédito, incluindo concessão de garantias e outros compromissos, emissão e gestão de outros meios de pagamento; transações, por conta própria ou do cliente sobre instrumentos do mercado monetário e cambial, instrumentos financeiros a prazo, opções e operações sobre divisas, taxas de juro, mercadorias e valores mobiliários; participações em emissões e colocações de valores mobiliários e prestação de serviços correlativos; atuação nos mercados interbancários; consultoria, guarda, administração e gestão de carteiras de valores mobiliários; e gestão e consultoria em gestão de outros patrimónios. Estas podem ser sociedades financeiras de corretagem; sociedades corretoras; sociedades mediadoras dos mercados monetário ou de câmbios; sociedades gestoras de fundos de investimento; sociedades gestoras de patrimónios; sociedades de desenvolvimento regional; agências de câmbios; e sociedades gestoras de fundos de titularização de créditos (RGICSF, 1992).

3.2. Estrutura e Dimensão da Banca em Portugal

O setor bancário, em Portugal, apresentou um grande desenvolvimento, no final dos anos 90 e princípio do ano 2000, visto que o crescimento do número de Bancos tem sido uma constante, por conta da evolução tecnológica e da implementação de novos serviços e produtos, fazendo com que cada instituição, que apresentasse uma inovação, pudesse ter o seu espaço no mercado financeiro. Esta evolução levou à expansão do setor com a abertura de inúmeras agências, escritórios de representação em países estratégicos ou até investimento na internacionalização do Banco.

Esse crescimento também se proporcionou devido ao modelo de negócio da Banca portuguesa, que era assente no crédito imobiliário e na importância de aquisição de

uma habitação própria permanente, o que aliado à bolha imobiliária portuguesa em expansão, fez crescer o negócio bancário em Portugal (Amaral, 2010).

A entrada em circulação do Euro teve um grande impacto no setor e na sua organização, tendo provocado algumas mudanças. O desconhecimento do impacto da moeda única exigiu à Banca um grande investimento em si, na formação dos recursos humanos e no relacionamento com o cliente, por força da necessidade de imposição no mercado e do crescimento da rivalidade (Caiado & Caiado, 2006).

A evolução da Banca em Portugal fez com que, no final dos anos 90, existisse uma forte concorrência entre bancos, o que levou a uma necessidade dos mesmos em se consolidarem no mercado. Por isso, iniciaram-se Fusões e Aquisições no sector bancário, decorrente das dificuldades de algumas instituições financeiras de se conseguirem afirmar e por “apetite” de outros bancos, com maior capacidade financeira crescerem no mercado e, segundo Dias (2011), tornarem-se mais eficazes, como é o caso, no ano 2000, da compra do Banco Pinto & Sotto Mayor e do Banco Mello por parte do Banco Comercial Português, S.A. (BCP), tornando o BCP como uma das maiores instituições financeiras a operar em Portugal, devido ao incremento da quota de mercado; e em 2008, a nacionalização do Banco Português de Negócios (BPN), que passou a incorporar o universo da Caixa Geral de Depósitos (CGD), e, consequente, privatização do BPN por aquisição do Banco BIC em 2009. Por um lado, as operações de Fusões e Aquisições têm um impacto positivo na eficiência das instituições e na redução da grande maioria dos custos (Mendes & Rebelo, 2001; Valverde & Humphrey, 2004), fomentam a rendibilidade, mas, por outro lado, também aumentam os custos com recursos humanos (Focarelli *et al.*, 2002), devido à duplicação de departamentos e de funções, o que acarreta muitas das vezes despedimentos coletivos. Este tipo de operações tornou-se usual nos bancos por todo o mundo (Costa, 2006), levando ao aumento da presença de instituições financeiras estrangeiras em Portugal (grande maioria de capital espanhol, como por exemplo a aquisição do Banco Nacional de Crédito Imobiliário pelo Banco Popular Espanhol em 2003), por conta de aquisições de Bancos portugueses (Gonçalves, 2013).

Desse modo, o setor bancário apresenta menos instituições, levando a que a concorrência diminua fazendo com que, em consequência, se promova a inovação e reestruturação do modelo de negócio dos bancos, por forma a aumentar a competição do mercado (Canhoto & Dermine, 2003). Uma das estratégias para se elevar a

concorrência foi alargar o raio de ação geográfico por meio da abertura de agências e contratação de colaboradores (Gonçalves, 2013).

Ao longo dos anos, a Banca tem sido estudada, no que concerne à sua propriedade, visto existirem diferentes posições e propósitos entre os bancos privados e públicos (Seabra *et al.*, 2009), ou seja, o banco público (em Portugal, só existe a CGD) coloca as pretensões da correta atividade do sistema financeiro e do setor bancário à frente dos resultados financeiros (Figueiredo, 2009; Andrews, 2005).

Segundo Gonçalves (2013), no início do século XXI, existiu um incremento em 25% do Ativo Líquido nos bancos portugueses, por causa da maior concessão de crédito aos clientes e do aumento dos seus recursos, com especial enfoque nos títulos. O autor menciona, também, que, neste período, existiu um crescimento da solvabilidade bruta e redução dos custos operativos por ativo financeiro no setor bancário português. As agências internacionais de rating continuaram a manter as notações de risco estáveis e bastante positivas até 2011 (Vieira, 2013).

3.3. A Crise e os efeitos na Banca portuguesa

A crise despoletada no chamado período da Troika teve os seus pergaminhos, devido aos acontecimentos existentes, no 11 de setembro de 2001, que enfraqueceram a economia (Vieira, 2013). Mas a crise financeira mundial surge, verdadeiramente, no início de 2007, nos Estados Unidos da América, por causa da necessidade capitalista norte americana na manutenção dos rendimentos; pela incitação ao endividamento através do recurso aos cartões de crédito, para despesas do dia-a-dia; pelos empréstimos à habitação (Castells *et al.*, 2012; Attali, 2009) e pelo colapso da bolha imobiliária que coloca, imediatamente, em dificuldades o primeiro grande banco, o *Northern Rock* (Neves, 2011). Porém, os primeiros efeitos mundiais da crise só se começaram a sentir, no final do primeiro semestre de 2008, com a desaceleração da atividade económica comprometida pela afetação negativa do crescimento económico e da estabilidade financeira, assim como pela evidência do aumento do preço dos bens alimentares e do petróleo, que levou ao aumento da taxa de inflação (Vieira, 2013).

A economia portuguesa começou a sentir as repercussões da crise económico-financeira no final de 2008, causado por questões intrínsecas e extrínsecas, com destaque para os níveis de endividamento contraídos pelos agentes económicos, junto da banca portuguesa. A crise nos mercados financeiros internacionais e a desaceleração económica global evidenciaram, também, impactos negativos na Banca portuguesa (Vieira, 2013).

No entanto, a banca portuguesa não sofreu com os primeiros efeitos da crise mundial e manteve o seu crescimento positivo, assim como a sua rentabilidade (APB, 2012), mas sentiu as primeiras influências negativas devido ao incremento dos custos de financiamento e redução da margem financeira, o que deteriorou a solvabilidade (APB, 2008), levando a que bancos como o Millennium BCP e o BPI aumentassem o seu capital (Mateus, 2009). Este fenómeno está correlacionado com a capacidade de adaptação dos bancos portugueses aliado aos apoios estatais e às mudanças no regulamento da política monetária do Eurosistema (Vieira, 2013).

Em 2010, os mercados acionistas sofrem quebras e começam a existir tensões nos mercados de dívida pública da zona euro, levando à adoção de medidas por parte das autoridades da União Europeia (UE). Portugal reagiu com a promoção de um ajustamento orçamental, que teve efeitos negativos no setor bancário português em virtude do enfraquecimento da economia portuguesa. Em 2011, o agravamento da tensão nos mercados da dívida pública na zona euro e o agravamento dos riscos macroeconómicos e financeiros globais levam à não promoção do crescimento global, acentuando as dificuldades da economia portuguesa e do sistema financeiro português, registando-se quedas nos resultados líquidos e lucros dos principais bancos do setor bancário português (Banco de Portugal, 2011; Vieira, 2013).

Os bancos portugueses, devido à sua exposição à dívida pública, tiveram dificuldades em financiar-se nos mercados de financiamento da zona euro (Silva, 2010), por conta da segmentação por nacionalidade do banco, ou seja, o acesso aos mercados internacionais de dívida por grosso a médio e longo prazo dependiam do país de origem do banco (Rixtel & Gasperini, 2013). A Banca portuguesa só podia recorrer ao financiamento do Banco Central Europeu (BCE), do Banco Europeu do Investimento (BEI) e dos mercados de dívida a curto prazo, tendo de recorrer à captação de recursos para reforçar a sua estrutura de financiamento (Vieira, 2013).

Assim, o Governo português sentiu-se obrigado a assinar o Memorando de Política Económica e Financeira com a UE, o BCE e o Fundo Monetário Internacional (FMI), que consistia na concessão de um financiamento de 78 mil milhões de euros à economia portuguesa e à obrigação dos bancos portugueses elaborarem um plano de médio prazo (2011 a 2015) com a estratégia de desalavancagem do balanço, de reforço dos rácios de capital e de melhoria da liquidez (Vieira, 2013).

Com o Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF), proporcionou-se um equilíbrio entre a desalavancagem do sistema bancário português e o financiamento dos setores da economia portuguesa, contudo esta estabilidade está correlacionada com a deterioração das perspetivas de crescimento económico, influenciando a atividade bancária, a rentabilidade e a solvabilidade dos bancos portugueses (Banco de Portugal, 2011). Assim, a estabilidade do sistema financeiro português só esta assegurada de situações imprevistas, se os bancos portugueses possuírem o capital necessário (Banco de Portugal, 2011).

O setor bancário português começou a assumir planos de contenção para, de uma forma gradual e progressiva, conseguir uma retoma sustentável a médio prazo, atraindo a confiança dos investidores estrangeiros, com o intuito de voltar a conseguir o financiamento nos mercados internacionais de dívida pública. Para além destas medidas, é necessário debelar os problemas estruturais da economia portuguesa de forma a reequilibrar o sistema bancário português (Banco de Portugal, 2011).

Com a crise, os bancos portugueses apresentam um penalizador risco de crédito, devido às perdas de imparidade líquidas por incremento da carteira de empréstimos, que se deve às elevadas taxas de juro, diminuição do Produto Interno Bruto (PIB) e desemprego (Banco de Portugal, 2011). Contudo a subida das taxas de juro, fez com que a margem financeira e os resultados operacionais tivessem impacto positivo na solvabilidade dos bancos portugueses (Vieira, 2013).

4. Millennium BCP

Após contextualizar a Banca portuguesa no período de intervenção da Troika, torna-se necessário apresentar o Millennium BCP (caso em estudo), passando pela breve abordagem da sua História até à sua visão, missão e valores, não descurando o contexto da intervenção, assim como a simbiose existente entre o banco e os Sindicatos.

4.1. História do Millennium BCP

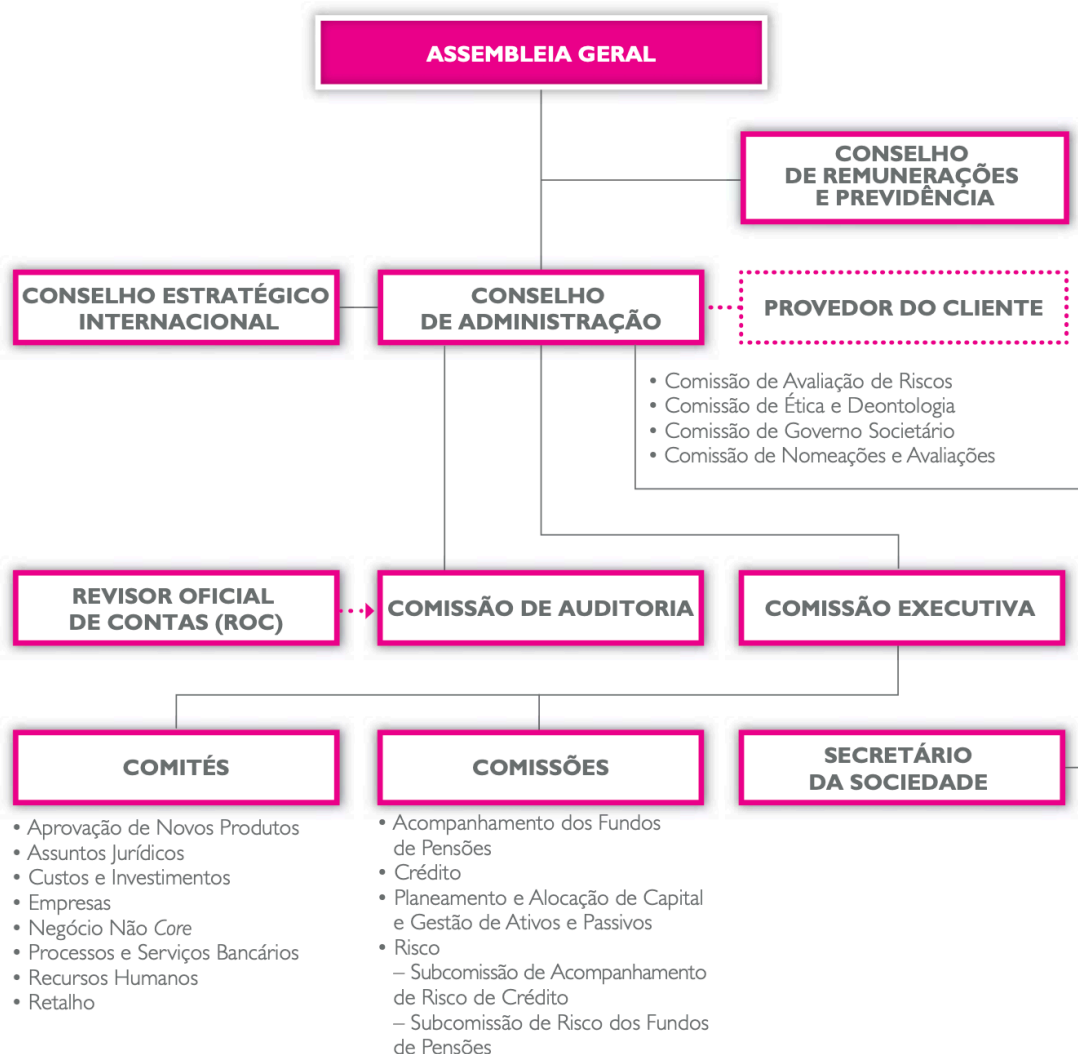
O BCP foi fundado por um grupo de 200 acionistas e profissionais bancários experientes, no dia 17 de Junho de 1985, apresentando-se como uma sociedade de responsabilidade limitada, regida segundo as leis de Portugal, que tinha como escopo a oportunidade de criar uma instituição financeira para eficazmente servir o mercado financeiro português. O Millennium BCP cresceu e impôs a sua posição no mercado através de uma estratégia de aquisições, comprando o Banco Português do Atlântico S.A. (maior banco privado em Portugal, na altura) em 1995 e o Banco Mello, assim como o Banco Pinto & Sotto Mayor, em 2000, com o intuito de incrementar a oferta de produtos e serviços financeiros, sendo que, em 2003, dá-se o *rebranding* passando a atuar com uma marca única: Millennium BCP, destacando que o Grupo BCP também opera em Portugal sob a marca "ActivoBank". No decorrer do ano 2004, acontece a alienação de algumas das seguradoras do Grupo BCP e o acordo com a Fortis (atual Ageas) para gestão da Ocidental - Companhia Portuguesa de Seguros, S.A., da Ocidental - Companhia Portuguesa de Seguros de Vida, S.A., da Médis - Companhia Portuguesa de Seguros de Saúde, AS e da gestora de fundos de pensões, PensõesGere - Sociedade Gestora de Fundos de Pensões, S.A. (Millennium BCP, 2021).

Com uma posição sólida no setor bancário português, o Millennium BCP aventura-se na implementação do seu modelo de negócio noutras regiões, de forma a impor-se noutros mercados atrativos (como Polónia, Grécia e Roménia) e emergentes (como

Angola, Moçambique, Estados Unidos, Canadá, França, Luxemburgo e Macau), sendo que, nos últimos anos, tem vendido algumas das suas posições internacionais (Millennium BCP, 2021).

Em 2012, o Millennium BCP reestrutura-se administrativamente com a implementação de um “modelo de gestão e supervisão monista”, que se constitui por um Conselho de Administração, que engloba a Comissão Executiva e a Comissão de Auditoria, possuindo igualmente um Conselho de Remunerações e Previdência e um Conselho Estratégico Internacional, que são eleitos pela Assembleia Geral, não se obliterando o Revisor Oficial de Contas (ROC) (Figura 1). Nesse mesmo ano, o banco prepara e apresenta um Plano de Reestruturação aos governantes de Portugal e à Comissão Europeia para fazer face às exigências do auxílio estatal e, em 2013, é emitido a decisão, pela *The Directorate-General for Competition* (DG COMP), da anuência do Plano traçado. No decorrer de 2014, aliena a participação nas seguradoras do Ramo Não Vida, a Ocidental - Companhia Portuguesa de Seguros, SA e a Médis - Companhia Portuguesa de Seguros de Saúde, SA. (Millennium BCP, 2021).

Figura 1 - Organograma do Modelo de Governo Corporativo da Sociedade (Millennium BCP, 2014)



Em 2016, o Grupo BCP reforça a sua posição e quota de mercado num dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), Angola, através da fusão entre o Banco Millennium Angola, S.A. e o Banco Privado Atlântico, S.A. No ano seguinte, faz uma emissão de capital recorrendo a direitos de subscrição, no valor de 1,3 mil milhões de euros, com o propósito de reembolsar os títulos subscritos pelo Estado português, libertar-se das imposições decorrentes do auxílio prestado pelo mesmo e, consequentemente, fortalecer o seu balanço. Desta forma, o Banco conseguiu recompor-se e reforçar a sua posição no mercado, apesar da situação delicada do setor bancário, isto deveu-se à boa projeção do Plano de Restruturação, que implicava a redução de custos e dos *Non-Performing Exposures* (NPE), tudo assente em três pilares basilares definidos pelo BCP: “modelo de relacionamento voltado para o

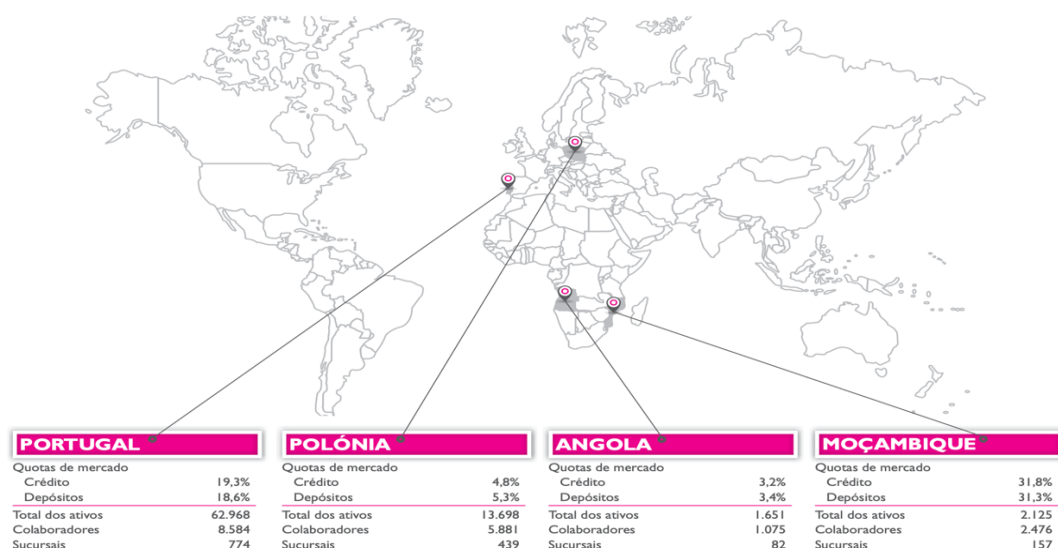
cliente, liderança de mercado em eficiência e operações internacionais competitivas e rentáveis” (Millennium BCP, 2021; Millennium BCP, 2019b).

4.2. Millennium BCP (2011-2014)

O Millennium BCP é o maior banco privado português (Millennium BCP, 2019a), mas apresentava uma visão e posição internacional sempre bem vincada, com a presença em África (PALOP), no Oriente, assim como na Europa, nunca descurando a qualidade e pertinência nos serviços prestados ao Cliente, destacando-se como líder em várias áreas de negócio do setor bancário português. O Millennium BCP tinha como Presidente da Comissão Executiva, o Dr. Nuno Amado, e como Presidente do Conselho de Administração, o Dr. António Monteiro (Millennium BCP, 2014).

O banco destacava-se por ter a segunda maior rede de agências do País, com 774 sucursais em Portugal e no conjunto do Grupo, 1.518 sucursais, conseguindo “fidelizar” mais de 2,3 milhões de clientes em Portugal e 5,1 milhões de clientes na totalidade, assim como apresentar quotas de mercado em crédito a clientes de 19,3% e em depósito de clientes de 18,6%. Para além dos pontos físicos de apoio ao cliente, o Millennium BCP detém um serviço de canais à distância (banca telefónica e internet), onde presta auxílio aos seus clientes e comercializa os seus produtos e serviços bancários, destacando-se a otimização e eficiência destes canais, por força da “coqueluche” do Grupo, o banco digital “ActivoBank” (Millennium BCP, 2014).


Figura 2 - Posicionamento do Millennium BCP (Millennium BCP, 2014)



O Millennium BCP apresenta um modelo de negócio com grande incidência na banca de retalho, segmentando a sua estrutura de modo a atender as necessidades e interesses do cliente. Assim, a sua estrutura apresenta uma área de “Clientes *Mass Market*”, normalmente onde estão inseridos os clientes com menor património financeiro e uma área de “Clientes *Prestige*” e “Clientes Negócios”, que apresenta uma gestão mais personalizada desta carteira de clientes com maiores volumes de negócio (Millennium BCP, 2014).

Com a sua estratégia inovadora de *marketing*, comunicação com o cliente e comercialização de produtos e serviços à medida do consumidor aliado às grandes mudanças e melhoramentos tecnológicos internos, o Millennium BCP conseguiu solidificar a sua marca, junto dos clientes e dos *media*, tendo-lhe sido atribuídos alguns prémios nacionais e internacionais importantes (Figura 3) (Millennium BCP, 2014).

Figura 3 - Principais Prémios atribuídos (Millennium BCP, 2014)

PORTUGAL		POLÓNIA	ANGOLA
	1.º lugar no ranking Market Reputation Index 2013, na categoria Seguros		"Best Commercial Bank" em Portugal, no âmbito dos World Finance Banking Awards 2013 <i>Revista World Finance</i>
	Best Corporate Governance e Best Investor Relations Team/Capital Finance International <i>CfI.co</i>		"Leading Top Rated" for Leading Clients, "Top Rated" for Cross Border/Non Affiliated Clients e "Commended" for Domestic Clients <i>2013 Global Custodian Survey</i>
	"Investment Fund/Open Pension Fund", "Most Active in Certificates", "Most Active in Shares B and C" e "Best Capital Market Promotion Event" <i>Investment Challenge</i>		Ethibel EXCELLENCE Investment Register" <i>Fórum ETHIBEL</i>
	Primeira posição na categoria do setor financeiro, no ranking dos TOP CEO's em Portugal <i>Institutional Investor</i>		Integração do Millennium bcp em Índices de Sustentabilidade: i) "Stoxx Europe Sustainability" e "Euro Stoxx Sustainability"; ii) "EuronextVigeo Europe 120" e "Ethibel Excellence Europe" <i>Vigeo</i>
	Eleição do ActivoBank como a 15.ª melhor empresa para trabalhar em Portugal <i>Revista Exame/Accenture</i>		"2013 Service Quality Star" Votação através do portal Service Quality Stars
	"Marca de Confiança", na categoria de Seguros de Saúde <i>Seleção Reader's Digest</i>		"Best Consumer Internet Bank", no âmbito dos "World's Best Internet Banks in Europe 2013" <i>Global Finance</i>
	Atribuição à Fundação Millennium bcp do estatuto de Membro Benfeitor <i>World Monuments Fund Portugal</i>		"Friendly Bank for Retail Customers" <i>Revista Newsweek</i>
	"Best Consumer Internet Bank", no âmbito dos "World's Best Internet Banks in Europe 2013" <i>Global Finance</i>		Métodos de comunicação através da Internet em Relações com Investidores <i>Institute of Capital Market – WSE Research</i>
			"Melhor site de Banca Online" para o Millennium bcp <i>Prémios Leitor PC Guia</i>
			Classificação do Millennium MasterCard World Signia/Elite VIP em 1.º lugar na lista de Cartões de Crédito de Prestígio <i>Revista Forbes</i>

O Grupo contava com 8.584 colaboradores em Portugal, perfazendo um total de 18.720 empregados na esfera BCP, sendo que, entre 2011 e 2013, existiu uma variação negativa de -2,7% de colaboradores, por conta de uma tendência de redução dos recursos humanos através de rescisões por mútuo acordo e/ou reformas antecipadas (Millennium BCP, 2014).

4.3. Visão, Missão, Valores e Estratégia

A visão do Millennium BCP é ser a referência bancária junto do cliente, prestando um serviço único através de todos os canais de distribuição do Banco, segmentados em

“Clientes Retalho” e “Clientes Empresa”. O banco aposta em mercados de grande potencial com grande eficiência, de modo a estar em linha com o setor bancário e mostrar uma constância na gestão do capital, liquidez e custos (Millennium BCP, 2014).

O banco tem como missão a criação de valor para o cliente, providenciando os melhores produtos bancários e financeiros do mercado, assentes em responsabilidade corporativa e em padrões de conduta rigorosos e elevados, com o objetivo de ter um crescimento sustentável e rentável com uma identidade própria e uma estratégia autónoma, a fim de remunerar os seus *shareholders* (Millennium BCP, 2014).

O Millennium BCP apresenta os seus valores bem definidos, estando assentes na solidez na gestão dos clientes, confiança, personalização no serviço prestado, independência, competência dos recursos humanos e da empresa e excelência nos seus serviços (Millennium BCP, 2014).

O Plano Estratégico 2012-2017 do Millennium BCP consistia em três fases (Figura 4): reforçar o balanço; gerar condições para expansão e rentabilidade do negócio; e promover um crescimento sustentado (Millennium BCP, 2014).

Figura 4 - Plano Estratégico 2012-2017 (Millennium BCP, 2014)

FASES	PRIORIDADES	PRINCIPAIS DRIVERS	PRINCIPAIS OBJETIVOS		
Envolve económica exigente (2012-13)	• Reforço do balanço	• Menor dependência de financiamento no mercado <i>wholesale</i>		2015	2017
Criação de condições de crescimento e rentabilidade (2014-15)	• Recuperação da rentabilidade em Portugal	• Recuperação dos proveitos operacionais	CTI (BdP)	~12%	~12%
	• Desenvolvimento continuado do negócio na Polónia, Moçambique e Angola	• Redução adicional de custos operacionais	LTD ^(*)	<110%	~100%
		• Adoção de limites rigorosos na tomada de risco	C/I	<55%	<45%
Crescimento sustentado (2016-17)	• Crescimento sustentado dos resultados, com maior equilíbrio no contributo da componente doméstica e internacional	• Redução faseada ou alienação do <i>portfolio</i> não <i>core</i>	Custos operacionais	<700M€	<700M€
			Custo do risco (bp)	~100	<100
			ROE	~10%	~15%

(*) Rácio Loans to deposits calculado com base no crédito líquido e nos recursos de clientes (de balanço).

Assim, o Plano Estratégico 2012-2017 do Millennium BCP, centrou-se em ajustes concretos, objetivos e alvos traçados com pressupostos definidos, com o intuito de promover o crescimento e a rentabilidade do banco, através da recuperação dos proveitos operacionais e da redução adicional de custos. O Plano pressupunha uma reestruturação com redução significativa do número de agências e colaboradores; redução de salários; reorganização da estrutura do banco, com simplificação e melhoria de processos, com ações concretas de racionalização e de contenção de despesas; e um desinvestimento nacional e internacional, saindo da Roménia e da Grécia (Gomes, 2016).

4.4. Contexto da Intervenção no Millennium BCP

Em 2007, instalou-se, a nível mundial, uma crise financeira, que começou a ter grande impacto na Europa a partir de 2010, desencadeando uma problemática no sistema financeiro português, que obrigou o país a recorrer a um PAEF, com a capitalização de alguns bancos nacionais (inclusive o Millennium BCP) que necessitaram de planos de reestruturação (Gomes, 2016). Desta forma, em 2012, o Millennium BCP sentiu necessidade de recurso à capitalização, devido ao agravamento da crise económica, da degradação do sistema financeiro português e da exposição à Grécia, que provocou perdas por imparidades de 533 milhões de euros, necessitando de recorrer ao regime de “empresa em reestruturação”, segundo o Decreto-Lei nº 220/2006, de 3 de novembro (BTE, 2014).

A crise económica nacional e mundial levou ao registo de resultados negativos, na ordem dos -1.219,1 milhões de euros em 2012, que se verificaram devido ao decréscimo do negócio do banco, à redução da margem financeira em 35,2% e à degradação do risco de crédito dos clientes particulares e empresariais, influenciando a carteira de créditos do banco. Todos estes fatores levaram à diminuição das imparidades e provisões, assim como do produto bancário e, conseqüentemente, a um resultado líquido negativo, fazendo com que, inclusive, o conselho de administração e a comissão executiva do banco diminuíssem as suas contrapartidas salariais em 50% e retirassem os bónus e a remuneração variável da direção (BTE, 2014).

Perante essa realidade tão adversa, o Millennium BCP necessitou de uma injeção de capital, sem perspectivas de retorno imediato, no valor de 500 milhões de euros, por parte de *shareholders* privados e da intervenção financeira do estado português, no valor de 3 mil milhões de euros, mediante investimento público temporário (obrigação de reembolso até 2017) que provém da emissão de instrumentos híbridos subscritos pelo Estado Português (*Contingent Convertible Bonds* - “CoCos”). De modo a garantir o reembolso deste “empréstimo”, o Millennium BCP, o Estado Português e a DG COMP assumiram um compromisso obrigatório transversal ao Grupo, a 31 de agosto de 2013, para evitar o despedimento coletivo, onde era imposto a diminuição dos custos com recursos humanos devido à quebra de atividade do Millennium BCP (BTE, 2014; SBSI, 2013), que tinha um universo temporal durável de 5 anos (de 2012 a 2017) (Gomes, 2016).

Assim, era imperativo, em Portugal, a redução para 7.747 colaboradores - o equivalente a 396 milhões de euros de custos com pessoal - no final de 2015, e para 7.500 colaboradores - o equivalente a 392 milhões de euros de custos com pessoal - no final de 2017, sendo que a falha destas metas obrigaria a uma diminuição para 7.100 colaboradores no término do reembolso total do investimento público. Esta redução tinha um impacto de 135 milhões de euros, visto que, em 2011, o Millennium BCP apresenta 527 milhões de euros com custos em recursos humanos (BTE, 2014; SBSI, 2013).

Em 2013, o Millennium BCP continuou a apresentar resultados negativos (-740,5 milhões de euros) e uma diminuição da margem financeira (-15% que em 2012), por conta dos custos da redução de colaboradores (onde se inserem as indemnizações por mútuo acordo), da constituição de provisões e imparidades, o custo dos “CoCos” e a alienação da dívida pública grega (BTE, 2014).

Tendo em conta a situação supra, tornou-se fundamental salvaguardar os colaboradores e os seus respetivos postos de trabalho, sendo que o banco teve a iniciativa de encetar conversações com os Sindicatos do setor bancário, para chegarem, de forma consensual, a uma posição favorável para ambos os lados, com enfoque nos trabalhadores do Millennium BCP.

4.5. Millennium BCP/Sindicatos

No seguimento do Plano traçado para o banco e por forma a salvaguardar os colaboradores do Millennium BCP, foi negociado e celebrado um Acordo Coletivo entre o Banco Comercial Português, S.A. e os Sindicatos do setor bancário, através de um aditamento ao título V do Acordo Coletivo de Trabalho (ACT). Assim, nas negociações e celebração do ACT, os colaboradores foram representados pela Federação Nacional do Setor Financeiro (FEBASE), que é uma associação de sindicatos filiados na União Geral de Trabalhadores (UGT), sendo eles o Sindicato dos Bancários do Centro (SBC), o Sindicato dos Bancários do Norte (SBN) e o Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas (SBSI) e pela Federação dos Sindicatos Independentes da Banca (FSIB), em representação do Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários (SNQTB) e o Sindicato Independente da Banca (SIB).

Decorrente dessas negociações, foi efetuado um aditamento ao ACT com a denominação de “Disposições especiais temporárias e transitórias”, que possui um carácter temporário durante um período previamente acordado, de modo a salvaguardar e favorecer os colaboradores. Este aditamento vem ao encontro do que está delineado com a DG COMP, devido à situação do banco que se encontra como “empresa em reestruturação” (BTE, 2014).

Este Acordo Coletivo celebrado entre o Millennium BCP e os Sindicatos tem como desígnio a manutenção de 400 postos de trabalho em risco, podendo o banco, simultaneamente, cumprir as obrigações inerentes ao plano de recapitalização assinado com a DG COMP. Para além disso, foi acordado a reposição das atuais condições remuneratórias e do ACT, após o reembolso, pelo Millennium BCP, do investimento realizado pelo Estado (SBSI, 2013), que estava traçado para 31 de dezembro de 2017 ou anteriormente, se acordado entre ambas as partes (SBSI, 2013; BIG, 2014).

De salientar que a inexistência de um acordo, colocaria como hipótese altamente provável um despedimento coletivo de 1600 colaboradores. De modo a impedir tal cenário dantesco, a preocupação dos Sindicatos sempre foi resguardar o maior número de postos de trabalho e “conseguir condições sociais e financeiras mais

vantajosas para os trabalhadores que voluntariamente abandonem o banco através de rescisões de contrato por mútuo acordo e por reformas antecipadas” (SBSI, 2013).

A FEBASE e a FSIB impuseram que a igualdade entre trabalhadores e a proporcionalidade na justiça distributiva das remunerações fosse acatada, levando a que os impactos patrimoniais destas medidas, nos colaboradores, tivessem um efeito progressivo consoante a remuneração mensal auferida até ao momento anterior à celebração do Acordo. Assim, foi acordado a aplicação da Figura 5 *infra*, sendo que a remuneração mensal do colaborador de um determinado escalão não pode ser menor que a maior remuneração do trabalhador que o antecede no escalão (BTE, 2014), ou seja, o ajuste salarial não pode ser inferior à remuneração base (valor do nível), acrescido de diuturnidades vencidas e subsídio de almoço, não pode existir qualquer ajuste salarial, até um salário líquido no valor de mil euros e o ajustamento salarial será de 3% acima dos mil euros e atinge os 11% a partir dos sete mil euros (SBSI, 2013; BIG, 2014).

Figura 5 - Remuneração mensal efetiva (em euros) à data imediatamente anterior ao acordo e correspondente % de ajustamento (BTE, 2014).

Remuneração mensal efetiva líquida	% de ajustamento
<1 000	0,0 %
1 000 - 1 499	3,0 %
1 500 - 1 999	4,0 %
2 000 - 2 499	5,0 %
2 500 - 2 999	6,0 %
3 000 - 3 499	7,0 %
3 500 - 3 999	8,0 %
4 000 - 4 999	9,0 %
5 000 - 6 999	10,0 %
>= 7 000	11 %

De modo a reduzir os custos com recursos humanos, foi acordado a temporária suspensão da maioria das cláusulas de suspensão pecuniária presentes no ACT, com exceção das retribuições de antiguidade e dos subsídios sociais, assim como a

suspensão das promoções de nível/progressões de carreira e as diuturnidades que se irão vencer (BTE, 2014).

Segundo o BTE (2014), SBSI (2013) e o BIG (2014), a criação do Acordo levou em consideração as condições mais favoráveis para o universo de colaboradores do Millennium BCP, tendo sido acordado o seguinte:

- Inalteração do montante das contribuições efetuadas pelo banco ao Serviço de Assistência Médico-Social (SAMS), durante a duração do Acordo;
- Os colaboradores que anuíram à cessação do seu vínculo laboral, por mútuo acordo, verão reconhecido o direito de preferência, em casos de igualdade de requisitos de admissão, aquando da necessidade de recrutamento, sendo que terão de devolver o valor da indemnização deduzido do montante da soma mensal da nova remuneração pelos meses sem vínculo contratual;
- Apresentação, por parte conselho de administração e da comissão executiva, em Assembleia Geral de acionistas, de uma proposta de distribuição de resultados aos colaboradores, nos anos posteriores à intervenção do estado (se existirem resultados a distribuir), perspetivando-se que esse valor cobrirá o montante não recebido pelos trabalhadores durante a vigência do Acordo de redução da remuneração mensal. A cessação da intervenção do estado acontece aquando do total reembolso do investimento público temporário (“CoCos”);
- O colaborador poderá solicitar a revisão e alteração das condições dos seus créditos (crédito habitação, crédito pessoal, entre outros) na razão da redução salarial atribuída no aditamento, com o intuito de reduzir as prestações mensais e minimizar a afetação do seu rendimento. Assim, poderá solicitar a prorrogação do tempo de vida útil do crédito habitação até aos 75 anos e/ou carência de capital no decorrer do aditamento, com alocação dos eventuais valores derivados da distribuição de resultados acordada.

De realçar, que este aditamento esteve sempre assente em três pilares elementares, sendo eles: a garantia de alternativas menos penalizadoras para os trabalhadores; o evitar de um despedimento coletivo – forma mais acessível de diminuição de quadros

efetivos e custos com o pessoal (imposição da Comissão Europeia), e os despedimentos que deveriam ser voluntários e abertos a todos os colaboradores e não impostos pelo banco (SBSI, 2013).

Com o intuito de acompanhar e garantir que todos os pressupostos acordados eram salvaguardados, foi criada uma comissão de acompanhamento entre o banco e a FEBASE, que se reunirá trimestralmente ou sempre que necessário, de forma a perceber a aplicação do aditamento e os seus resultados e discussão de novas implementações que se perspetivem relevantes na concretização das metas de redução dos recursos humanos e dos custos com os mesmos (BTE, 2014).

Tendo em consideração o acordo estabelecido, torna-se imperial abordar a temática por detrás do acordo (Contratação Coletiva), assim como os *playmakers* que representaram os colaboradores do Millennium BCP no processo.

5. Contratação Coletiva

A contratação coletiva vem sendo utilizada, desde o fim da década de 1970, pelos Sindicatos para disciplinar as condições de trabalho (Silva, 1995). Esta, no contexto histórico, é a base da decisão das condições do trabalho, restringindo os poderes das empresas e garantindo a equitativa disposição da riqueza na segunda metade do século XX. É um direito que surgiu da necessidade de reconhecer o equilíbrio das relações de trabalho através da representação coletiva dos trabalhadores (Sindicatos) e de garantir a estabilidade através da normalização das relações de trabalho assente em obrigações coletivas (Silva, 2012). Por conseguinte, a lei permite o estabelecimento, por mútuo acordo entre as empresas e os sindicatos, de normas que implicam diretamente com os trabalhadores (Asensio & Pratas, 2013).

No processo de contratação coletiva existem, geralmente, quatro fases (Asensio & Pratas, 2013):

- Fase inicial – onde é principiado o processo através da apresentação da proposta negocial;
- Fase negocial (também apelidada de negociação coletiva) – fase caracterizada pela delimitação do acordo;
- Fase da celebração do acordo;
- Fase do depósito e publicitação do acordo.

O objetivo da contratação coletiva é facultar aos colaboradores apoios na atribuição de melhores salários; garantir condições de trabalho adequadas; acautelar os direitos individuais e coletivos; assegurar as perspetivas de carreira profissional; acautelar os direitos sociais, laborais e sindicais e facultar a informação integral aos trabalhadores (Silva, 2012).

Por forma a garantir os pressupostos atrás mencionados, são celebradas convenções coletivas de trabalho, que funcionam como um imperativo legal, assim serão apresentados três instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho mais usuais em Portugal, sendo eles (Supiot *et al.*, 2003):

- Contrato coletivo: convenção celebrada entre o sindicato e uma associação de trabalhadores;
- Acordo coletivo: convenção celebrada entre o sindicato e uma associação de trabalhadores de diversas empresas;
- Acordo de empresa: convenção celebrada entre o sindicato e um trabalhador para uma empresa.

O principal instrumento de regulamentação coletiva de trabalho é o acordo coletivo de trabalho (ACT), que é celebrado entre ambas as partes como fruto de um processo negocial (Asensio & Pratas, 2013).

5.1. Contratação Coletiva em Portugal

A contratação coletiva tem os seus pergaminhos desde o século XX, mas, na constituição portuguesa, a primeira referência é um diploma que aborda o contrato coletivo de trabalho datado de 27 dezembro de 1924, onde reconhece as federações sindicais (Leal & Martins, 2015).

A contratação coletiva em Portugal está sob a égide dos sindicatos, podendo estes exercer o direito à mesma, tal como se observou, regular e eficazmente, até ao começo dos anos 2000 (Silva, 2012). As mudanças inseridas, em 2003, com a entrada em vigor do Código de Trabalho, e posterior revisão em 2006 e 2009, provocaram uma desarmonia nos alicerces da contratação coletiva em Portugal, revelando um decréscimo do número de trabalhadores abrangidos, assim como uma diminuição do número de Instrumentos de Regulamentação Coletiva de Trabalho (IRCT) (Dornelas *et al.*, 2010). No ano de 2011, existiram alterações significativas com a descentralização das negociações, visto que passou do âmbito do setor para o âmbito da empresa (Leal & Martins, 2015).

O decréscimo mencionado veio-se a acentuar significativamente até 2013, por influência do Memorando da Troika e do Acordo da Comissão Permanente de Concertação Social que eliminou os poderes exclusivos dos Sindicatos nas negociações coletivas; inibiu a divulgação de novas portarias de extensão; restringiu a contratação coletiva a fins económicos e financeiras das empresas e do Estado e

conferiu um maior poder às empresas que demonstraram maior aversão à negociação coletiva, derivado da crise e das medidas austeras (Silva, 2012). Em contrapartida, com o alívio dessas medidas existiu uma reversão da tendência negativa existente até 2019 (DGERT, 2021a).

Figura 6 - Evolução da contratação coletiva (DGERT, 2021a).

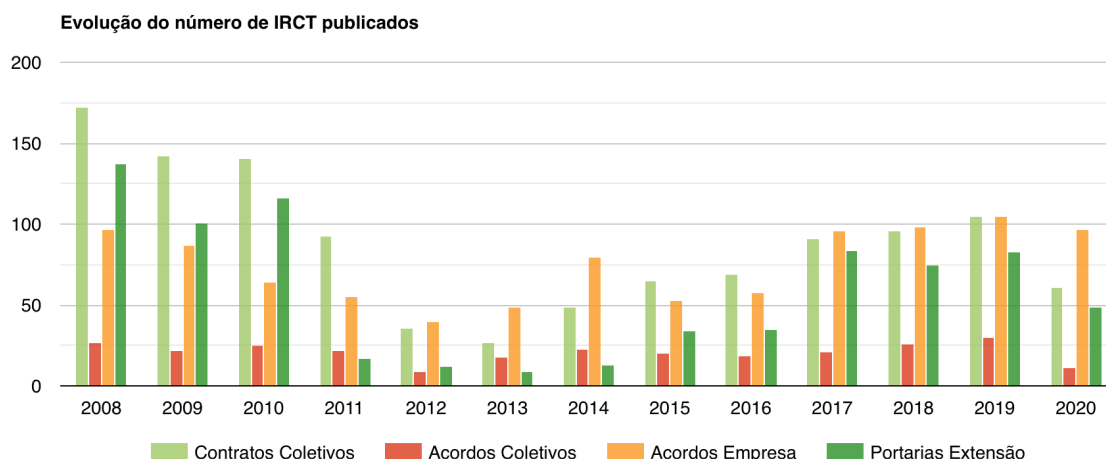
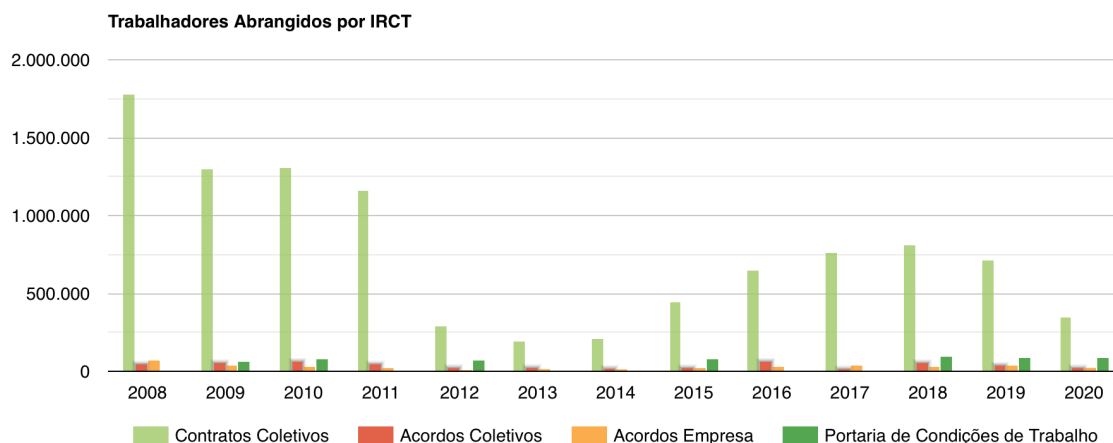


Figura 7 - Evolução da contratação coletiva (DGERT, 2021a).



Em Portugal, a Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), no âmbito laboral, detém a tutela de acompanhar e fomentar a contratação coletiva. Dessa forma, as suas responsabilidades evidenciam-se através do arquivo e divulgação de todo o espectro de celebrações coletivas de trabalho; da manutenção,

organização e da informação do regulamento de cada setor e/ou empresa; da composição da legislação na área das relações do trabalho; da divulgação de avisos com a informação do termino dos acordos coletivos; da averbação das convenções efetivadas entre os trabalhadores e a(s) empresa(s); e da supervisão dos organismos que representam os trabalhadores de cada setor de atividade. Para além disso, a DGERT produz e trabalha estatisticamente os dados recolhidos, a fim de suportar os intervenientes numa negociação coletiva (DGERT, 2021a).

A DGERT supervisiona as organizações de representação coletiva de trabalhadores (Sindicatos, Associações de trabalhadores, entre outros), que têm como propósito defender e fomentar os direitos e interesses dos trabalhadores junto do setor e/ou das empresas. Logo, deverão registar e publicar todas as informações relativas a estas organizações no Boletim do Trabalho e Emprego (BTE), de forma a manter uma base sólida de documentação legal com a qual estas se regem, com o intuito de regulamentar e supervisionar plenamente as organizações (DGERT, 2021b).

Apresentamos em seguida as organizações de representação coletiva de trabalhadores, em Portugal, que incidem no setor bancário e que têm relevância para o presente estudo de caso.

5.2. Movimentos Sindicais

Neste capítulo procura-se, sucintamente, dar a conhecer um pouco as Uniões sindicais, Federações sindicais e Sindicatos, que outorgaram o aditamento atrás mencionado e que, nos dias de hoje, outorgam o ACT com o estudo de caso: o Millennium BCP.

5.2.1. União Geral de Trabalhadores

A UGT tem os seus pergaminhos em 1976, durante contestações entre vários grupos minoritários e os comunistas na Intersindical Nacional, sendo que os primeiros

constituíram o Movimento Autónomo de Intervenção Social (Carta Aberta), que defendia a liberdade sindical. Em 1977, dá-se a definitiva separação entre os comunistas e os sindicalistas da Carta Aberta, fazendo com que os socialistas e sociais-democratas constituíssem a UGT (UGT, 2021a).

Esta união de trabalhadores tem como objetivo defender os direitos e liberdades dos colaboradores; promover a sua integração na sociedade; assegurar o direito ao trabalho; promover a igualdade de oportunidades; desenvolver a negociação coletiva; incrementar a cooperação social entre sindicatos e atingir, de forma sustentável, o desenvolvimento económico (UGT, 2021b).

A UGT é constituída por 6 federações e por 50 Sindicatos, sendo relevante, para o presente trabalho, os atuantes no setor bancário e que outorgaram o ACT com o Millennium BCP, assim destaca-se a FEBASE (federação), o SBC, o SBN e o SBSI (UGT, 2021b).

5.2.2. Federação do Sector Financeiro

A FEBASE é uma associação constituída a 06 de Dezembro de 2007, que engloba os sindicatos do setor bancário filiados na UGT, tais como o SBN, o SBC e o SBSI. Esta federação rege-se pela democracia, liberdade, unidade, solidariedade entre trabalhadores e pela sua independência, sendo o seu propósito a atuação sobre as reivindicações dos trabalhadores e a igualdade de oportunidades (SBN, 2021a).

As competências da FEBASE passam por: discutir, negociar e celebrar novos acordos coletivos de trabalho por delegação dos seus filiados; assistir os seus sindicatos filiados em todas as vertentes necessárias e coadjuvar na construção das leis do trabalho (SBN, 2021a).

5.2.3. Sindicato dos Bancários do Norte

O SBN remonta a sua atividade sindical a 1923, sendo uma associação que representa 19.000 profissionais do setor bancário do Norte de Portugal (distritos de Aveiro, Braga, Bragança, Porto, Viana do Castelo e Vila Real). O Sindicato rege-se pela democracia, liberdade, unidade, solidariedade entre trabalhadores e pela sua independência (SBN, 2021b).

As atividades do SBN são: assistir os trabalhadores na vertente jurídica e sindical; proporcionar a acessibilidade a um seguro de saúde (SAMS); realizar formações na área e discutir, negociar e celebrar novos acordos coletivos de trabalho (SBN, 2021b).

5.2.4. Sindicato dos Bancários do Centro

O SBC foi criado a 25 de Fevereiro de 1935, apresentando-se como uma associação para profissionais da atividade bancária da região centro (distritos de Coimbra, Leiria, Viseu e Guarda), que defende os direitos e interesses dos seus 5.000 associados. O Sindicato predispõe-se a proporcionar a acessibilidade a assistência médico-social através de sistemas de saúde e fomentar a atividade sindical (SBC, 2021).

A associação fomenta a defesa dos direitos do trabalhador e incremento, das condições de trabalho e da qualidade de vida, sempre com uma relação de proximidade para com os associados e melhoria continua para todos (SBC, 2021).

5.2.5. Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas

O SBSI é o maior sindicato português, sendo constituído pelo maior número de quadros e técnicos do setor bancário. O sindicato traça como objetivos a defesa da democracia na atividade sindical; a independência e autonomia da associação e a defesa dos direitos dos trabalhadores (SBSI, 2021).

Para além dos sindicatos filiados na UGT, existem mais dois que outorgaram o aditamento ao ACT com o Millennium BCP, sendo eles o SNQTB e o SIB.

5.2.6. Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários

O SNQTB foi fundado em 1983 e hoje conta com 21.000 associados do setor bancário com funções técnicas e de enquadramento. Este sindicato assume-se como independente, sendo apartidário, tendo apenas o seu foco na defesa do trabalhador bancário, assumindo-se cada vez mais na atividade sindical. O SNQTB é membro fundador e coordenador da União dos Sindicatos Independentes (USI) e da FSIB (SNQTB, 2021).

5.2.7. Sindicato Independente da Banca

O SIB foi fundado a 31 de maio de 1999 e destaca-se pela sua autonomia, independência e liberdade na atividade sindical, bem como pela defesa da solidariedade entre os sindicalizados do setor bancário. O SIB, junto com o SNQTB, fundou a FSIB e a USI. O Sindicato tem como objetivo a defesa dos direitos e dos benefícios dos trabalhadores, procurando a sua constante incrementação (SIB, 2021).

Após apresentar o tema da Contratação Coletiva e os *playmakers* do ACT, importa conhecer os tipos estratégias utilizadas na redução de gastos com o pessoal na Banca e, em particular, a adotada pelo Millennium BCP na sua reestruturação.

6. Tipos de Estratégias de Redução de Gastos com o Pessoal na Banca

A Banca, no período da Troika, foi alvo de colossais reestruturações pela necessidade de adaptação a uma competitiva economia global, que apresenta mudanças constantes e à crise económico-financeira existente, todavia essas ações não foram desenvolvidas com medidas de antecipação, tendo sido consequência dos acontecimentos, provocando a adoção de medidas mais rígidas, mormente nos gastos com os recursos humanos (Rego, 2017). Por isso, em Portugal, quando existe uma reestruturação num banco, o primeiro pensamento é a redução de custos através do despedimento coletivo, sendo que existem outros tipos de estratégias de redução de gastos com o pessoal (Usui & Colignon, 1996). Não obstante, e convém frisar-se, qualquer estratégia utilizada implicará irremediavelmente constrangimentos impostos para os colaboradores ou sindicatos, devido aos acordos coletivos.

Os tipos de estratégias utilizados pela Banca para reduzir gastos com o pessoal são: congelamento, redução ou eliminação do pagamento de bónus e outras regalias monetárias; congelamento, redução ou eliminação do pagamento de regalias não monetárias; redução do ritmo ou congelamento das promoções de carreira; despedimento coletivo (indeminização ou reforma antecipada); recrutamento de novos colaboradores com salários mais baixos; *layoff* temporário; recurso ao trabalho temporário e redução de salário (Martins, 2009; Dias *et al.*, 2012). Seguidamente, demonstraremos em que consiste cada um desses instrumentos.

Primeiramente, debruçar-nos-emos sobre a estratégia mais utilizada que é o corte, redução ou congelamento dos bónus, comissões e outros pagamentos monetários e não monetários associados ao desempenho do colaborador ou comparticipação de custos, visto que estes, muitas vezes, não se encontram expressos nos ACT's (Dias *et al.*, 2012). Este estratagema pressupõe a redução de custos com valores recebidos de ajudas de custo, abonos de viagem, despesas de transporte e abonos de instalação, assim como valores da componente variável como prémio de desempenho do colaborador, gratificações ou prestações extraordinárias (Martins & Portugal, 2019).

No que respeita à redução do ritmo ou congelamento das promoções de carreira, diga-se que está intrinsecamente relacionada com a inibição temporária do banco na subida de nível do ACT dos colaboradores (com aumento salarial) e com a impossibilidade de assunção de funções de maior nível hierárquico.

No que concerne ao despedimento coletivo, conforme o Código do Trabalho (2009), é a cessação do contrato de trabalho pelo banco, realizada num período de três meses, quando acontece o encerramento de postos de trabalho ou diminuição do número de colaboradores devido a motivos de mercado (diminuição da atividade do banco por diminuição da procura pelos serviços ou impossibilidade de disponibilizar esses serviços), estruturais (reestruturação do banco ou desequilíbrio económico-financeiro) e tecnológicos (automatização dos sistemas). Este tipo de mecanismo pode acontecer através de uma indemnização acordada com o colaborador ou através de reforma antecipada dependendo da idade do colaborador e do acordo assinado entre os sindicatos e o banco.

No período da crise, o despedimento coletivo não sofreu significativas mudanças, registando-se a prorrogação por um período de um mês no período de notificação (alteração efetuada em 2009) e alteração dos valores da indemnização devido à intervenção da Troika. Devido ao Memorando da Troika, existiu uma diminuição dos custos com as indemnizações, com a redução do número de dias pago por ano de trabalho (Rego, 2017).

Já o recurso ao recrutamento de novos colaboradores com salários mais baixos acontece, normalmente, quando existe um despedimento coletivo, com a cessação do contrato de trabalho de colaboradores mais antigos, mais experientes e com maiores salários, contratando colaboradores jovens e com menos experiência (Rego, 2017), pelo que são enquadrados no nível do ACT mais baixo, logo implicará menos encargos com gastos salariais.

Acerca do *layoff* temporário convém elucidar que pressupõe a diminuição, por um determinado período de tempo, das horas normais de trabalho ou a suspensão dos contratos de trabalho por parte do banco, devido a motivos de mercado, estruturais ou tecnológicos (Rego, 2017).

Por último, o recurso ao trabalho temporário também pode ser uma estratégia a adotar após um despedimento coletivo, visto que pressupõe a contratação de uma empresa

de trabalho temporário, reduzindo assim os custos inerentes ao vínculo laboral direto com um colaborador.

No que tange à redução salarial, apresentá-la-emos no próximo ponto, visto ter sido a estratégia utilizada pelo Millennium BCP em articulação com os Sindicatos, para evitar o recurso ao despedimento coletivo. No entanto, também houve lugar a indemnizações a colaboradores, assim como reformas antecipadas para aqueles que prescreviam os pressupostos necessários.

6.1. Redução Salarial

A redução salarial apresenta algumas objeções devido à rigidez nominal dos salários associado aos constrangimentos legais e/ou contratuais e à proibição do banco poder reduzir o salário dos seus colaboradores, ou seja, o enquadramento legislativo português, desde os anos 50, não permite a redução de salários contratados, incluindo variáveis monetárias e não monetários pagas numa base periódica e regular. Esta estratégia apenas é permitida mediante previsão no ACT (Martins, 2009; Dias *et al.*, 2012). Segundo o Código do Trabalho (2009), a única situação prevista legalmente para redução salarial é a redução do horário de trabalho, sendo a redução proporcional à diminuição de horas.

No entanto, existem duas exceções quanto à redução salarial por parte do empregador: através de IRCT, o banco pode reduzir o ordenado ao colaborador se resultar de IRCT, não bastando apenas acordar a redução com o colaborador; e através de autorização concedida pela Autoridade para as Condições do Trabalho, onde pode existir acordo para redução do salário entre o banco e o colaborador necessitando da autorização da Autoridade para as Condições do Trabalho (Código do Trabalho, 2009). Esta estratégia de redução de gastos com o pessoal tem de implicar a redução salarial de todos os membros do banco, incluindo a direção (Martins, 2009; Dias *et al.*, 2012).

Com isto, a redução salarial foi a estratégia de redução de gastos com o pessoal utilizada pelo Millennium BCP por forma a garantir a manutenção de 400 postos de trabalhos e cumprir o plano de recapitalização assinado com a DG COMP. De realçar

que, esta estratégia, conforme estabelecido legalmente, foi celebrada em ACT, através de um acordo entre o Millennium BCP e os Sindicatos.

Conclusão

A crise mundial, que caracteriza o período de intervenção da Troika, teve um impacto negativo na economia europeia a partir de 2010, sendo Portugal um dos afetados com este acontecimento e consequentemente, a sua economia, o seu sistema financeiro e o setor bancário. Desta forma, os bancos portugueses passaram por diversas dificuldades apresentando resultados negativos, destacando-se, no caso em estudo na presente dissertação, o Millennium BCP (Vieira, 2013).

Dessarte, o Millennium BCP sentiu a necessidade de reestruturar o banco recorrendo ao PAEF (Gomes, 2016), devido ao decréscimo do negócio do banco; à redução da margem financeira; à degradação do risco de crédito dos clientes e, consequentemente, do produto bancário que resultou em resultados líquidos negativos (BTE, 2014). Assim, a reestruturação do banco centrou-se em várias vertentes, mas, no hodierno labor, o enfoque era o impacto da contratação coletiva, mais concretamente a redução salarial. Através dela, o banco sofreu uma reestruturação operacional, visto que, e segundo Berk *et al.* (2010), uma das medidas aplicadas na estrutura da instituição é a redução de custos com o pessoal (colaboradores e administração). No entanto, este tipo de reestruturação apresenta sucesso mediante a devida articulação com uma reestruturação financeira (Giddy, 2021), o que se verificou pela injeção de capital, que aumentou a liquidez do banco (Sudarsanam & Lai, 2002; Gilson *et al.*, 1990).

O Millennium BCP reestrutura-se, também, administrativamente com a implementação de um modelo de gestão e supervisão monista, além de ter elaborado um Plano de Reestruturação, segundo as pretensões do Estado português e das entidades europeias, e aliena a participação em duas seguradoras (Millennium BCP, 2021), assim como reduz o número de agências bancárias. Ademais, desinveste internacionalmente; sugere reformas antecipadas para os colaboradores elegíveis; propõe indemnizações para os colaboradores interessados e reduz salários (Gomes, 2016). A nível financeiro, o banco, em 2012, apresenta perdas por imparidade de 533 milhões de euros, redução da margem financeira em 35,2% e, em sequência, resultados negativos de -1.219,1 milhões de euros, devido ao agravamento da crise económica, degradação do sistema financeiro português e exposição à dívida grega,

adquirindo a classificação de “empresa em reestruturação” (BTE, 2014), o que motivou a injeção de capital no valor de 500 milhões de euros por parte dos *shareholders* e 3 mil milhões por parte do Estado português através da emissão dos “CoCos” (BTE, 2014; SBSI, 2013), a serem reembolsados de 2012 a 2017 (Gomes, 2016), prevendo no seu reembolso a restituição dos valores reduzidos aos trabalhadores.

Desse modo, uma das estratégias para reduzir gastos com o pessoal, pelo banco, foi o impacto da contratação coletiva na reestruturação, ou seja, o contributo que os Sindicatos tiveram na celebração de um ACT, tendo como estratégia a redução salarial, de modo a impedir o despedimento coletivo (Martins, 2009; Dias *et al.*, 2012). Assim, o acordo conseguiu assegurar concomitantemente a manutenção de 400 postos de trabalhos e o cumprimento do Plano de Reestruturação assinado com a DG COMP (SBSI, 2013), através de um ajuste salarial, que não pode existir até um salário ilíquido de mil euros, e que se situará em 3% acima dos mil euros, atingindo, por sua vez, os 11% a partir dos sete mil euros (SBSI, 2013; BIG, 2014), com uma suspensão temporária da maioria das cláusulas de suspensão pecuniária (BTE, 2014; Dias *et al.*, 2012).

O Millennium BCP repôs as condições salariais dos seus colaboradores e administradores, no mês de julho de 2017 (SBC, 2017), executando, antecipadamente, o acordado, que previa a reposição para 31 de dezembro de 2017 (SBSI, 2013; BIG, 2014). Esta privação dos salários dos colaboradores de 6%, durante três anos e meio, garantiu ao banco uma redução de custos com o pessoal de 13 milhões/ano (SBC, 2017). Saliente-se que, o reembolso do montante total reduzido aos colaboradores, durante este período, vai ser restituído de duas formas: para os colaboradores com uma remuneração mensal efetiva ilíquida superior a 1.000 euros e inferior a 1.499 euros, o valor foi ressarcido, em uma tranche, no vencimento de junho de 2019 e para os colaboradores com uma remuneração mensal efetiva ilíquida superior a 1.500 euros, só foi ressarcido parte do valor, em duas tranches, no vencimento de junho de 2019 e de junho de 2020. O valor em falta destes últimos colaboradores será ressarcido, aquando da próxima distribuição de dividendos, visto o processo de devolução dos valores privados aos colaboradores estar indexado ao pagamento de dividendos, o que ainda só aconteceu em 2019 e 2020, referente, respetivamente, às contas de 2018 e 2019 (Millennium BCP, 2019d; Millennium BCP, 2020).

Em 2019, as negociações entre o Millennium BCP, o SBSI e o SBC, chegaram a *bom porto*, acordando-se uma revisão das cláusulas pecuniárias e da remuneração salarial referentes a 2018 e 2019. Na revisão para 2018, estabeleceu-se o aumento do subsídio de natalidade de 500,00 euros para 750,00 euros; o incremento do subsídio de almoço de 9,39 euros para 9,50 euros (atualização de 1,17%); o ajuste na tabela salarial de 0,75% até ao nível 6 e de 0,50% do 7 ao 20; o ajuste das contribuições ao SAMS em 0,50% por parte do Banco e a revisão em 0,50% das outras cláusulas pecuniárias. Para 2019, a revisão prendeu-se com o incremento do subsídio de almoço de 9,50 euros para 9,65 euros (atualização de 1,58%); o ajuste na tabela salarial de 0,75% até ao nível 6 e de 0,50% do 7 ao 20 e o acerto das contribuições ao SAMS em 0,50% por parte do Banco. De destacar, que este acordo abrange todos os colaboradores sindicalizados nos sindicatos atrás mencionados, assim como no SBN, SNQTB e SIB (Millennium BCP, 2019c).

Para um futuro doutoramento, creio ser interessante estudar a reestruturação do Millennium BCP no seu todo, analisando se a utilização de vertentes diferentes das utilizadas pelo banco, poderiam ter um impacto diferente na instituição e nas suas contas, e comparar com a reestruturação de um banco estrangeiro, que tenha adotado medidas semelhantes ao Millennium BCP, percebendo se obteve diferentes resultados.

Por último, e por um princípio ético, pelo qual sempre regi a minha conduta, urge esclarecer que fui colaborador do Millennium BCP, desde 18 de março de 2018 até 8 de novembro de 2019, sendo que, desde que trabalho na Banca, sou associado do SNQTB.

Curiosidade: O Millennium BCP financiou, em 2016, a aquisição da sede da UGT, que custou 4,276 milhões de euros. O financiamento foi efetuado com recurso a locação financeira. Com isto, o instrumento utilizado para financiar a compra acabou por causar um conflito com a Câmara Municipal de Lisboa devido ao pagamento do Imposto Municipal sobre Imóveis, pois a UGT alega que “a presença na concertação social dá o direito a ter isenção do imposto sobre os imóveis usados na sua atividade” e a Câmara Municipal de Lisboa não reconhece o direito e reclama o pagamento de

20 mil euros por ano, mencionando que o proprietário do imóvel é o banco (Suspiro, 2019).

Bibliografia

Almeida, M. (2013). *Reestruturação de empresas*. Dissertação de mestrado apresentado ao Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa do Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa.

Amaral, P. (2010). Neoliberalismo um álibi da especulação imobiliária. In *Portugal e a Europa em Crise* (nº 43, pp.124-126). Ed. Le Monde Diplomatique. Actual Editora. Lisboa

Andrews, A. (2005). Privatization, and Growth: Practical Policy Decisions. In *World Without Empirical Proof*. IMF Working Paper.

Arogyaswamy, K., Barker, V. & Yasai-Ardekani, M. (1995). *Firm turnarounds: An Integrative Two Stage Model* (pp. 493-525). Journal of Management Studies. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1995.tb00786.x>

Asensio, M. & Pratas, S. (2013). *A contratação coletiva na Administração Pública - Caracterização e avaliação do modelo português (2009-2013)*. Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público.

Ashtaa, A., Diaz-Bretones, F. & Tolle, L. (2005). Selecting Restructuring Strategies for Sick Companies: Incorporating the Decision-making Element. *Cahiers du CEREN* (Vol. 12, pp. 16-30). Doi: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1003214>

Asquith, P., Gertner, R. & Scharfstein, D. (1994). Anatomy of Financial Distress: An Examination of Junk-Bond Issuers. In *The Quarterly Journal of Economics* (Vol. 109, Nº 3, pp. 625-658. Oxford University Press. Doi: <https://doi.org/10.2307/2118416>

APB (Associação Portuguesa de Bancos). (2008). *Principais variáveis e indicadores 2007*. Boletim Informativo APB nº 41. Retirado a 05 de maio de 2021 de: https://www.apb.pt/content/files/Boletim_Informativo_n41.pdf

APB (Associação Portuguesa de Bancos). (2012). Boletim Informativo APB nº 47. Retirado a 05 de maio de 2021 de: https://www.apb.pt/content/files/Boletim_Informativo_Anual_N47.pdf

Attali, J. (2009). *A crise, e agora?*. Tribuna da História. Lisboa.

Banco de Portugal. (2011). *Relatório de Estabilidade Financeira Novembro de 2011*. Departamento de Estudos Económicos. Lisboa. Retirado a 07 de maio de 2021 de <https://www.bportugal.pt/comunicado/relatorio-de-estabilidade-financeira-novembro-2011>

Berk, J., Stanton, R. & Zechner, J. (2010). Human Capital, Bankruptcy, and Capital Structure. In *Journal of Finance* (Vol. 65, Nº 3, pp. 891-926). Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2010.01556.x>

Bibeault, D. (1998). *Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers Into Winners!*. BeardBooks.

BIG. (2014). *Prospeto de oferta pública de subscrição e de admissão à negociação*. Banco de Investimento Global. Retirado a 3 de Junho de 2019 de: <https://www.big.pt/pdf/ops/OPS-BCP%20AM.pdf>

Bowman, E., Singh, H., Useem, M. & Bhadury, R. (1999). When does Restructuring Improve Economic Performance?. In *California Management Review* (2º ed., Vol. 4, pp. 33-54). Berkeley. Doi: <https://doi.org/10.2307/41165985>

Boyne, G. & Meier, K. 2009. Environmental Change, Human Resources and Organizational Turnaround. In *Journal of Management Studies* (Vol. 46, Nº 5, pp. 835-863). Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00813.x>

Brandão, E. (2014). *Finanças* (8º ed.). Publidisa. Lisboa.

BTE. (2014). *Boletim do Trabalho e Emprego*, nº 12. Gabinete de Estratégia e Planeamento.

Caiado, A. & Caiado, J. (2006). *Gestão de Instituições Financeiras* (3º ed.). Edições Sílabo. Lisboa.

Canhoto, A. & Dermine, J. (2003). A note on banking efficiency in Portugal, New vs. Old banks. In *Journal of Banking & Finance* (vol. 27, Nº 11, pp. 2087–2098). Doi: [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(02\)00316-3](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(02)00316-3)

Castells, M., Caraça J. & Cardoso G. (2012). *Rescaldo e Mudança: As culturas da Crise Económica*. Esfera do Caos.

Cavaleiro, C., (2017). *Análise do impacto de diferentes estratégias de reestruturação em empresas numa situação de crise financeira*. Dissertação de mestrado em Finanças e Fiscalidade, apresentado à Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Porto.

Código do Trabalho: Lei n.º 7/2009. Assembleia da República. *Diário da República* n.º 30/2009, *Série I* de 2009-02-12, 926-1029.

Costa, F. (2006). *A defesa da concorrência no setor bancário*. Dissertação de mestrado em Direito Empresarial, apresentado à Faculdade de Direito Milton Campos.

Daily, C. & Dalton, D. (1994a). Bankruptcy and Corporate Governance: The Impact of Board Composition and Structure. In *Academy of Management Journal* (Vol. 37, Nº 6, pp. 1603-1617). Doi: <https://doi.org/10.5465/256801>

Daily, C. & Dalton, D. (1994b). Corporate Governance and the Bankrupt Firm: An Empirical Assessment. In *Strategic Management Journal* (Vol. 15, Nº 8, pp. 643-654). Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250150806>

Damodaran. (2005). *The Value of Synergy*. Stern School of Business (pp. 1–47).

Deangelo, H. & Deangelo, L. (1990). Dividend Policy and Financial Distress: An Empirical Investigation of Troubled NYSE Firms. In *The Journal of Finance* (Vol. 45, Nº 5, pp. 1415-1431). Doi: <https://doi.org/10.2307/2328743>

Denis, D. & Denis, D. (1995). Performance Changes Following Top Management Dismissals. In *The Journal of Finance* (Vol. 50, Nº 4, pp. 1029-1057). Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1995.tb04049.x>

DePamphilis, D. (2011). *Mergers and acquisitions basics: all you need to know*. Academic Press.

DGERT. (2021a). *Contratação Coletiva*. Direção-Geral do Emprego e Relações de Trabalho. Retirado a 13 de abril de 2021 de: <https://www.dgert.gov.pt/contratacao-coletiva-2>

DGERT. (2021b). *Organizações de Trabalho – Lista de associações sindicais e de associações de empregadores*. Direção-Geral do Emprego e Relações de Trabalho. Retirado a 13 de abril de 2021 de: https://www.dgert.gov.pt/organizacoes-de-trabalho-lista-de-associacoes-sindicais-e-de-associacoes-de-empregadores#dsrct_ws_form

Dias, B. (2011). *Uma análise de eficiência do sector bancário português*. Dissertação de mestrado em Economia Monetária, Bancária e Financeira apresentada à Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.

Dias, D., Marques, C. & Martins, F. (2012). Estratégias de redução de custos salariais: evidência microeconómica com informação qualitativa. In *Banco de Portugal | Boletim Económico* (pp. 39-59).

Dooley, L. (2002). Case Study Research and Theory Building. In *SAGE journals* (Volume 4, Nº 3, pp. 335–354). Doi: <https://doi.org/10.1177/1523422302043007>

Dornelas, A., Ministro, A., Lopes, F., Albuquerque, J., Paixão, M. & Santos, N. (2010). *Emprego, contratação colectiva de trabalho e proteção da mobilidade profissional em Portugal*. Retirado a 07 de abril de 2021 de: [https://www.act.gov.pt/\(pt-PT\)/Itens/Noticias/Documents/Pacto%20para%20o%20emprego.pdf](https://www.act.gov.pt/(pt-PT)/Itens/Noticias/Documents/Pacto%20para%20o%20emprego.pdf)

Eisfeldt, A. & Kuhnen, C. (2013). CEO turnover in a competitive assignment framework. In *Journal of Financial Economics* (Vol. 109, Nº 2, pp. 351-372). Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.02.020>

Ferreira, D. (2017). *Fusões, Aquisições, Cisões e Outras Reestruturações de Empresas* (Volume 1). Rei dos Livros. Lisboa.

Figueiredo, A. (2009). *A especificidade na actuação dos bancos públicos – o caso da Caixa Geral de Depósitos*. Dissertação de mestrado em Economia e Políticas Públicas apresentado ao Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa do Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa.

Finkin, E. (1985). Company Turnaround. In *Journal of Business Strategy* (Vol. 5, Nº 4, pp. 14-24). Doi: <https://doi.org/10.1108/eb039082>

Floyd, E., Li, N. & Skinner, D. (2015). Payout policy through the financial crisis: The growth of repurchases and the resilience of dividends. In *Journal of Financial*

Economics (Vol. 118, nº 2, pp. 299-316). Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2015.08.002>

Focarelli, A., Panetta, F. & Salleo, C. (2002). Why do Banks Merge?. In *Journal of Money, Credit and Banking* (Vol. 34, Nº 3, pp. 784-803). Doi: <https://doi.org/10.1353/mcb.2002.0054>

Francis, J. & Desai, A. (2005). Situational and Organizational Determinants of Turnaround. In *Management Decision* (Vol. 43, Nº 9, pp. 1203-1224). Doi: <https://doi.org/10.1108/00251740510626272>

Frederikslust, R., Leermakers, W., Soedito, S. & Van Dalen, J. (2003). Corporate Restructuring of Dutch Companies: An Empirical Analysis. In *European Finance eJournal*. Doi: <https://doi.org/10.2139/ssrn.392594>

Gennaioli, N. & Rossi, S. (2013). Contractual Resolutions of Financial Distress. In *The Review of Financial Studies* (Vol. 26, Nº 3, pp. 602-634). Doi: <https://doi.org/10.1093/rfs/hhs129>

George, T. & Hwang, C. (2010). A resolution of the distress risk and leverage puzzles in the cross section of stock returns. In *Journal of Financial Economics* (Vol. 96, Nº 1, pp. 56-79). Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2009.11.003>

Giddy, I. (2021). *Corporate Financial Restructuring*. Retirado a 10 de fevereiro de 2021 de: <http://people.stern.nyu.edu/igiddy/restructuring.htm>

Gil, A. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (2 ed.). Editora Atlas.

Gilson, S. (1989). Management turnover and financial distress. In *Journal of Financial Economics* (Vol. 25, Nº 2, pp. 241-262). Doi: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(89\)90083-4](https://doi.org/10.1016/0304-405X(89)90083-4)

Gilson, S., John, K. & Lang, L. (1990). Troubled debt restructurings: An empirical study of private reorganization of firms in default. In *Journal of Financial Economics* (Vol. 27, Nº 2, pp. 315-353).

Giroud, X., Mueller, H., Stomper, A. & Westerkamp, A. (2012). Snow and Leverage. In *The Review of Financial Studies* (Vol. 25, Nº 3, pp. 680-710). Doi: <https://doi.org/10.1093/RFS/HHR113>

Gomes, D. (2016). *Modelo Governativo da Cultura Kaizen; Estudo de Caso – Millennium BCP*. Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa.

Gonçalves, A. (2013). *Análise da Estrutura Salarial na Banca Portuguesa no período 2002-2009*. Dissertação de mestrado em Economia Monetária, Bancária e Financeira apresentada à Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.

Hillier, D., McColgan, P. & Werema, S. (2009). Asset sales and firm strategy: an analysis of divestitures by UK companies. In *The European Journal of Finance* (Vol. 15, Nº 1, pp. 71-87). Doi: <https://doi.org/10.1080/13518470802173438>

Kahl, M. (2002). Economic distress, financial distress, and dynamic liquidation. In *The Journal of Finance* (Vol. 57, Nº 1, pp. 135-168). Doi: <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00418>

Kalay, A., Singhal, R. & Tashjian, E. (2007). Is Chapter 11 costly?. In *Journal of Financial Economics* (Vol. 84, Nº 3, pp. 772-796). Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2006.04.001>

Lang, L., Poulsen, A. & Stulz, R. (1995). Asset sales, firm performance, and the agency costs of managerial discretion. In *Journal of Financial Economics* (Vol. 37, Nº 1, pp. 3-37). Doi: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(94\)00791-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(94)00791-X)

Leal, J. & Martins, M. (2015). *Um novo indicador de cobertura da Contratação Coletiva*. Artigo 02/2015 – Contratação Coletiva. GPEARI – MF.

Lethbridge, E. (1997). Governança corporativa. In *Revista do BNDES* (Vol. 4, Nº 8, pp. 209-231). Rio de Janeiro.

Martins, F. (2009). A dinâmica dos preços e salários em Portugal uma abordagem integrada com base em dados qualitativo. In *Boletim Económico | Banco de Portugal* (pp. 85-107).

Martins, F. & Portugal, P. (2019). 3.2. De que forma a rigidez à baixa dos salários afetou o desemprego durante a crise económica?. In *Crescimento Económico Português* (pp. 97-106). Departamento de Estudos Económicos.

Mateus, A. (2009). *A Grande Crise Financeira do Início do Século XXI*. Bnomics.

Matias, F. (2012). *Impacto da gestão do risco nas instituições financeiras. O caso da banca portuguesa*. Dissertação de mestrado em Contabilidade e Finanças, apresentada à Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

Mendes, V. & Rebelo, J. (2001). The effect of bank M&A on efficiency: the Portuguese experience. In *What financial system for the year 2000?*.

Millennium BCP. (2014). *Relatórios e Contas 2013*. Retirado a 25 de março de 2021 de: <https://bo.millenniumvideos.net/documents/0l4UShdM0k51Yna1.pdf>

Millennium BCP. (2019a). *Millennium BCP*. Retirado a 01 de junho de 2019 de: <https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/quem.aspx>

Millennium BCP. (2019b). *Visão, Missão, Valores e Estratégia do Millennium BCP*. Retirado a 01 de junho de 2019 de: <https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/estrategia.aspx>

Millennium BCP. (2019c). *Banco Comercial Português, S.A. informa sobre acordo com sindicatos subscritores dos Acordos Coletivos de Trabalho do Grupo BCP*. Retirado a 04 de abril de 2021 de: <https://web3.cmvm.pt/sdi/emitentes/docs/FR73284.pdf>

Millennium BCP. (2019d). *Proposta Relativa ao Ponto 2 da Ordem de Trabalhos – Deliberar sobre a Proposta de Aplicação de Resultados do Exercício de 2018*. Assembleia Geral do Banco Comercial Português, S.A. (22/05/2019). Retirado a 01 de junho de 2021 de: https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/AssembGeral/2019/Ponto_2.pdf

Millennium BCP. (2020). *Proposta Relativa ao Ponto 2 da Ordem de Trabalhos – Deliberar sobre a Proposta de Aplicação de Resultados do Exercício de 2019*. Assembleia Geral do Banco Comercial Português, S.A. (20/05/2020). Retirado a 01 de junho de 2021 de: https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/AssembGeral/2020/Ponto_2.pdf

Millennium BCP. (2021). *A Nossa História*. Retirado a 25 de março de 2021 de: <https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/historia.aspx>

Morrow, J., Sirmon, D., Hitt, M. & Holcomb, T. (2007). Creating value in the face of declining performance: Firm strategies and organizational recovery. In *Strategic Management Journal* (Vol. 28, Nº 3, pp. 271-283). Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.579>

Neves, J. (2011). *As 10 Questões da Crise*. Dom Quixote.

Ofek, E. (1993). Capital structure and firm response to poor performance: An empirical analysis. In *Journal of Financial Economics* (Vol. 34, Nº 1, pp. 3-30). Doi: <https://doi.org/10.1016/0304-405X%2893%2990038-D>

Prodanov, C. & Freitas, E. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico: método e técnicas da pesquisa e do trabalho académico*. Editora Feevale.

Quivy, R. & Van Campenhoudt, L., (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4 ed.). Gradiva.

Quivy, R. Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (5 ed.). Gradiva.

RGICSF (Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras): Decreto-Lei nº 298/1992. Ministério das Finanças. *Diário da República n.º 301/1992, 6º Suplemento, Série I-A de 1992-12-31, 6056-(24) - 6056-(51)*.

Rego, R. (2017). Reestruturação empresarial em Portugal durante a crise. In Veloso, L., Rodrigues, M., Rego, R., Lousada, M., Gonçalves, C. & Rodrigues, C., *Anarquismo Trabalho e Sociedade - Livro em Homenagem a João Freire* (pp. 387-413). Almedina. Coimbra

Rixtel, A. & Gasperini, G. (2013), Financial Crises and Bank Funding: Recent Experiences in the Euro Area. In *Bis Working Paper* (Vol. 406).

Robbins, D. & Pearce, J. (1992). Turnaround: Retrenchment and recovery. In *Strategic Management Journal* (Vol. 13, Nº 4, pp. 287-309). Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250130404>

Santos, F. (2002). A regulação do Sistema Financeiro. In *O Sistema Financeiro e a Globalização*. IDEF-ISEG.

SBC. (2017). *Nuno Amado: Repor salários dos trabalhadores “é sinal de normalização” do BCP*. Retirado a 06 de junho de 2021 de: <https://www.sibace.pt/announcements/nuno-amado-repor-salarios-dos-trabalhadores-e-sinal-de-normalizacao-do-bcp/>

SBC. (2021). *A Nossa História*. Retirado a 06 de abril de 2021 de: <https://www.sibace.pt/quem-somos/historia/>

SBN. (2021a). *Federação Nacional do Sector Financeiro*. Retirado a 06 de abril de 2021 de: <https://www.sbn.pt/Home/Febase/tabid/706/Default.aspx>

SBN. (2021b). *Apresentação*. Retirado a 06 de abril de 2021 de: <https://www.sbn.pt/Default.aspx?tabid=172>

SBSI. (2013). *Sindicatos e BCP chegam a acordo*. Retirado a 02 de junho de 2019 de: <https://www.sbsi.pt/atividadesindical/informacao/Noticias/Pages/Sindicatos-e-BCP-chegam-a-acordo.aspx>

SBSI. (2021). *Quem Somos*. Retirado a 06 de abril de 2021 de: <https://www.mais.pt/atividadesindical/Institucional/QuemSomos/Pages/default.aspx>

Seabra, F., Giglio, R., Fernandes, R. & Meurer, R. (2009). Existe comportamento diferenciado entre bancos públicos e privados em relação à política monetária?. In *Revista Pesquisa e Debate* (Vol. 20, Nº 1 (35), pp. 97–111). São Paulo.

SIB. (2021). *Quem Somos*. Retirado a 06 de abril de 2021 de: <http://www.sibanca.pt/?conteudo=instituicao&subConteudo=#menu>

Silva, J. (1995). Contratação Coletiva de Trabalho. In *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região* (Nº 7, pp. 28-33).

Silva, N. (2010). Relações Inter-Setoriais na Economia Portuguesa: Uma Aplicação do Modelo de Dívida Contingente. In *Relatório de Estabilidade Financeira Novembro 2010 | Banco de Portugal* (pp. 123-144).

Silva, M. (2012). *Dicionário das Crises e das Alternativas*. Editora Almedina. Coimbra.

Slatter, S. (1984). *Corporate Recovery: Successful Turnaround Strategies and Their Implementation*. Penguin Business.

Slatter, S., Lovett, D. & Barlow, L. (2006). *Leading Corporate Turnaround: How Leaders Fix Troubled Companies*. Jossey-Bass.

Smith, C. & Warner, J. (1979). On financial contracting. In *Journal of Financial Economics* (Vol. 7, Nº 2, pp. 117-161).

SNQTB. (2021). *Quem Somos*. Retirado a 06 de abril de 2021 de: <https://www.snqtb.pt/sobre-o-snqtb/institucional/quem-somos/>

Stopford, J. & Baden-fuller, C. (1990). Corporate rejuvenation. In *Journal of Management Studies* (Vol. 27, Nº 4, pp. 399-415). Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1990.tb00254.x>

Sudarsanam, S. & Lai, J. (2002). Corporate Financial Distress and Turnaround Strategies: An Empirical Analysis. In *British Journal of Management* (Vol. 12, Nº 3, pp. 183-199). Doi: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00193>

Supiot, I., Casas, M., Munck, J., Hanau, P., Anders, J., Meadows, P., Mingione, E., Salais, R. & Heiden, P. (2003). *Transformações do Trabalho e futuro do Direito do Trabalho na Europa* (pp. 329). Coimbra Editora. Coimbra.

Suspiro, A. (2019). *Outros poderes. Como resiste a UGT à crise do sindicalismo*. Observador. Retirado a 20 de junho de 2021 de: <https://observador.pt/especiais/outros-poderes-como-resiste-a-ugt-a-crise-do-sindicalismo/>

Thomas, A., Litschert, R. & Ramaswamy, K. (1991). The performance impact of strategy - manager coalignment: An empirical examination. In *Strategic Management Journal* (Vol. 12, Nº 7, pp. 509-522). Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250120704>

UGT. (2021a). *História: O nascimento da UGT*. Retirado a 06 de abril de 2021 de: <https://www.ugt.pt/historia?area=5>

UGT. (2021b). *Objectivos e Programa*. Retirado a 06 de abril de 2021 de: <https://www.ugt.pt/page/objectivos-e-programa-122>

Useem, M. (1990). Business restructuring, management control, and corporate organization. In *Theory and Society* (Vol. 19, Nº 6, pp. 681-707). Doi: <https://doi.org/10.1007/bf00191894>

Usui, C. & Colignon, R. (1996). Corporate Restructuring: Converging World Pattern or Societally Specific Embeddedness?. In *The Sociological Quarterly* (Vol. 37, Nº 4, pp. 551-578). Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1996.tb01753.x>

Valverde, S. & Humphrey, B. (2004). Predicted and Actual Costs from Individual Bank Mergers. In *Journal of Economics and Business* (vol. 56, Nº 2, pp. 137–157). Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jeconbus.2003.05.001>

Vieira, C. (2013). *A banca em Portugal antes e após o efeito subprime*. Dissertação de mestrado, apresentada à Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora.

Yin, R. K. (1994). Case Study Research: Design and Methods. In *SAGE Publications* (Vol. 5). Applied Social Research Methods series.

Weston, J., Siu, J. & Johnson, B. (2000). *Takeovers, Restructuring, and Corporate Governance* (3º ed.). Prentice Hall.